BAŞAR VURAL / ABB TÜRKİYE YKB

“RADARDA SATIN ALMA GÜNDEMDE YATIRIM VAR”

EVREN ALBAŞ / ARZUM CEO

“HEDEF GÜÇLÜ BÖLGESEL MARKA OLMAK”

capital.com.tr

Haziran 2025

Yıl 33
2025/6

200 TL

ISSN 1300-5960

9 771300 596005

Capital

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

HOLDİNGLER

DEVLERİN YENİ OYUN PLANI

ARAŞTIRMA

PAZAR PAYINDA İLK 3’ÜN SIKI REKABETİ

KAZIM TÜRKER
TÜRKERLER HOLDİNG YKB

“YATIRIMLARIMIZI İKİ KATINA ÇIKARIYORUZ”

BODRUM | KEMER | BELEK

Maxx Royal Maldives 2026'da Açılıyor!

etstur

Hayallerinizdeki tatil gerçeğe dönüşüyor.

Beklentilerinizi zirveye taşıyın, unutulmaz bir deneyimle büyülenmeye ve ilhamınızı bulmaya hazırlanın.

MAXX ROYAL
RESORTS

HEBİL / BODRUM

Bodrum'un eşsiz
Hebil Koyu'ndaki
villalarda ayrıcalıklı
bir *yaşama* adım atın.

CAJA
by MAXX ROYAL

@cajabymaxxroyal
www.maxxroyal.com/tr/caja-by-maxx-royal
444 30 20

SEIKO
6
KING SEIKO
AUTOMATIC 3 DAYS

SEIKO
SINCE 1881

The Newest Classic
KING SEIKO

www.seikowatches.com #SLA083

AYDINSAAT
www.aydinsaatstore.com

Tapu Takas *Mobilde* Boyut Kazanıyor

Gayrimenkul alım satım sürecinde zaman, maliyet ve güvenlik avantajı Takasbank Tapu Takas mobil uygulamasında.

TAKAS İSTANBUL | TapuTakas

Tapu Takas uygulamasını
App Store ve Google Play Store
üzerinden ücretsiz olarak indirebilirsiniz.

App Store
Google play

Capital

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü Sedef Seçkin Büyük (Sorumlu)
Yayın Yönetmeni Ebru Fırat Tayman
Yazı İşleri Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Haber Müdürü Nilüfer Gözütok Ünal
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Özlem Aydın Ayvacı
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Ayçe Aksakal, Tuba İlze, Hande Yavuz Çalık
Nil Dumansızoğlu (Muhabir)
Araştırma Berna Çorak
Sayfa Yapımcısı Ozan Gürel
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Kurumsal İletişim Müdürü Funda Demirci Ayan
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 577 31 56
Web Editörü Sibel Köklü
Katkıda bulunanlar Yaman Tetik

capital@capital.com.tr **www.doganburda.com**

Yönetim
Finans Direktörü Didem Kurucu
Üretim ve Planlama Direktörü (Tüzel Kişi Temsilcisi) Yakup Kurtulmuş
Satış ve Dağıtım Direktörü-Danışman Özgür Mesut Yanar
Dijital İçerik Direktörü Eren Demir

Reklam ve Etkinlik Grup Başkanı Ali Erman İleri
Reklam
Reklam Grup Başkan Yardımcısı Seda Erdoğan Dal, Neyran Çınar
Reklam Satış Koordinatörü Burcu Acavut, Sevda Oğuz, Maya Yılmaz
Reklam Satış Müdürü Mürvet Yılmaz
Reklam İletişim inforeklam@doganburda.com
Teknik Müdür Ayfer Kaygun Buka reklamteknik@doganburda.com
Reklam Rezervasyon stoksoy@doganburda.com
Reklam Hedef Sayfalar Aysel Şener asener@doganburda.com **T:** 0 212 336 53 75
Ankara Reklam Satış Koordinatörü Sezinur Balıkçıoğlu sbalikcioglu@doganburda.com
Reklam Ankara Satış Müdürü Beliz Balıbey bbalibey@doganburda.com
Tel: 0 312 577 31 56
Reklam Bölgeler Satış Müdürü Hülya Erdoğan herdogan@doganburda.com
Tel: 0 212 336 53 72
Dijital Reklam İletişim dbdijitalreklam@doganburda.com
Etkinlik ve Marka Yönetimi
Marka Müdürü Arzu Sözeri asozeri-danisman@doganburda.com
Marka Yönetmeni Nil Özarpak

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz
ALMANYA: Michael Neuwirth T +49 89 9250 3629 / michael.neuwirth@burda.com
AVUSTURYA/İSVİÇRE: Christina Bresler T. +43 1 230 60 3050 /
Christina.Bresler@burda.com
FRANSA/LUKSEMBURG/BELÇİKA /HOLLANDA: Marion Badolle-Feick
T. +33 1 72 71 2524 / marion.badolle-feick@burda.com
İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner
T. +44 20 3440 5832 / jeannine.soeldner@burda.com
ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto T. +1 212 884 4824 /
salvatore.zammuto@burda.com
YUNANİSTAN/PORTEKİZ /İSPANYA/HİNDİSTAN /ASYA: Jessica Loose
T. +49 89 92 50 2468 / jessica.loose@burda.com
İSKANDİNAV ÜLKELERİ: Ulrik Brostrom T. +45 23 28 9769 / ubr@jbmedia.dk

Yönetim Yeri
Kuştepe Mah. Mecidiyeköy Yolu Cad. No:12 Trump Towers Kule 2 Kat: 21 (34387) Şişli İsanbul
Tel: 0 212 410 32 00 **Faks:** 0 212 410 35 81

Baskı Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.
Dudullu Organize San. Bölgesi 1.Cad. No:16 Ümraniye-İSTANBUL
Tel: 444 44 03 • Fax: (0216) 365 99 07-08 • www.bilnet.net.tr Sertifika No: 42716
Dağıtım Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.
Yayın Türü Ulusal, süreli, aylık
FIPP üyesidir.

Copyright © 2008 by G+J International Magazines GmbH, Hamburg
This magazine is published under license from G+J International Magazines GmbH. All rights to the licensed title/trademark and concept are owned by G+J International Magazines GmbH. Reproduction whether in whole or in part without permission of G+J International Magazines GmbH is prohibited. The title CAPITAL and the logo thereof are registered trademarks of or in trust of G+J International Magazines GmbH.

Copyright © 2008 G+J International Magazines GmbH, Hamburg
Bu dergi G+J International Magazines GmbH tarafından yayımlanmaktadır. Her türlü isim, marka ve konsept hakları G+J International Magazines GmbH’ye aittir. Herhangi bir metin ya da bölüm G+J International Magazines GmbH’nın izni olmaksızın alınmaz. Capital Dergisi’nin isim ve logosuna ait tüm ticari marka hakları G+J International Magazines GmbH’a aittir.

© Capital Dergisi **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş** tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Capital Dergisi’nin isim ve yayın hakkı **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş**’ye aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: (0212) 410 36 00
okurhizmetleri@doganburda.com.tr
Çalışma Saatleri: Her gün saat 09.00-19.00 arasında hizmet verilmektedir.
Abonelik İçin
https://dergiburda.com https://dergilix.com
Web: https://www.doganburda.com/

Küresel politikada değişim fırtınası

Dünyadaki politik gündemin son derece hareketli, değişken olduğu zamanlardayız. ABD Başkanı Trump, koyduğu yeni tarifelerle dünya ticaretini yeniden kurgulamaya ve başta Çin olmak üzere dünyanın geri kalanıyla ilişkilerini farklı bir zemine oturtmaya çalışıyor. Öte yandan Trump’ın geçtiğimiz ay gerçekleştirdiği 4 günlük 3 ülkeyi kapsayan Orta Doğu turunun odak noktası sadece Suudi Arabistan, Katar ve BAE ile imzalanan ve toplam tutarı 1,4 milyar doları aşan yeni ticaret ve yatırım anlaşmaları değil. ABD’nin Orta Doğu politikalarında yeni bir başlangıç, pragmatik bir değişim arayışında olduğu Trump’ın temaslarıyla birlikte iyiden iyiye netleşti, belirgin hale geldi.

Bu turdan akıllarda kalacak en çarpıcı kare ise çeyrek yüzyıl sonra ABD ve Suriye’nin başkanlarının 14 Mayıs’ta el sıkışması oldu. Oysa bugün Suriye’nin devlet başkanı olan Ahmet Hüseyin El Şara’nın başına ABD Dışişleri Bakanlığı tarafından 10 milyon dolar ödül konulmuş ve bu ödül Aralık 2024’te kaldırılmıştı. Bu perspektiften bakıldığında bu kare gündemin ne denli hızlı değiştiğini teyit ediyor. Riyad’daki yatırım forumunda Trump’ın (Prens Muhammed ve Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan’ın ısrarıyla) Suriye’ye yönelik yaptırımların kaldırılacağını duyurması da Orta Doğu için bir başka dönüm noktası olabilir. Beyaz Saray, Suudi ordusunun askeri kapasitesini artırmak için 142 milyar dolarlık bir savunma anlaşması imzalamanın yanı sıra Suudi Arabistan ile 600 milyar dolarlık bir yatırım konusunda mutabık kaldı. ABD dışındaki en büyük yapay zeka kampüsü Abu Dabi’de BAE merkezli bir yapay zeka firması G24 tarafından birkaç ABD’li şirketle ortaklaşa inşa edilecek. Öte yandan Körfez Ülkeleri de İran ile ilişkilerindeki yumuşayan iklimi korumaya istekli. İran ise uranyum zenginleştirme ve nükleer programını silah üretmek için değil enerji elde etmek gibi sivil amaçlar için yürüttüğünü savunarak ABD ile anlaşma görüşmelerini yürütüyor.

Trump’ın Suudi Arabistan’da görkemli bir salonda yaptığı konuşmada, “ABD’nin artık başka ülkeleri inşa ve müdahale etme döneminin sona erdiğini, dünyanın süper gücünün artık kimseye nasıl yaşanması gerektiği konusunda ders vermeyeceğini” söylemesi büyük alkış toplasa da Gazze Şeridi’ni açlığın ve sefaletin eşiğine getiren İsrail’e ABD’nin desteği halen hafızalarda ve kolay da unutulmayacak. Trump’ın yaptığı bu kapsamlı ziyaret umarız ki ABD’nin barışçıl yeni bir Orta Doğu politikasının başlatma planı olur. Ancak bunun için kararlı ve tutarlı olmak, tarafları aynı noktada buluşturabilmek olmazsa olmaz özellikler. Uluslararası kamuoyu, bu konularda Trump’ı yeterince inandırıcı ve güçlü bulmuyor. İlan ettiği bir politikayı terk edip diğerine hızlıca geçebilme riskinin yüksek olduğu düşünülüyor.

Türkiye’nin bu değişim fırtınasının kesişim noktasında fırsatları yakalayabilmek, riskleri bertaraf edebilmek için iç ve dış politikalarını tüm bu hassas dengeleri gözeterek belirlemesi ve uygulaması gerekiyor.

İyi okumalar diliyorum.

Sedef Seçkin Büyük

Capital
www.capital.com.tr
YIL 33 SAYI 6 HAZİRAN 2025

62

KAPAK

“YATIRIMLARIMIZI İKİ KATINA ÇIKARIYORUZ”

Geçen yılı 3 milyar dolar aktif büyüklüğüyle kapatan Türkerler Holding’in yönetim kurulu başkanı Kazım Türker, “3 yılda madencilikten enerjiye, sağlıktan gayrimenkule 4,5 milyar dolar yatırım yapacağız” diyor.

ARAŞTIRMA **70**

DEVLERİN YENİ OYUNU

Türkiye’nin en büyük holdinglerini belirledik. Artık ülkenin dev grupları tek bir büyüme kaynağına değil verimlilik, dijitalleşme ve bölgesel yayılım gibi çoklu stratejilere odaklanıyor.

SÖYLEŞİ **78**

“YENİ YATIRIMLA LİG ATLAYACAĞIZ”

Bu yıl tam elektrikli ilk Hyundai modeli için üretim hatlarını dönüştürmeye hazırlandıklarını belirten Hyundai Motor Türkiye Genel Müdürü Murat Berkel, bu yatırımın şirketi bambaşka bir lige taşıyacağını söylüyor.

ARAŞTIRMA **86**

PAYDA KAYGAN ZEMİN!

Geçen yıl birçok kategoride rekabet dengeleri yeniden şekillendi, ezberler bozuldu. Coca-Cola, Philips, Fiat gibi güçlü markalar pay kaybederken Dimes, Karaca, Beypazarı gibi oyuncular ivme kazandı.

SÖYLEŞİ

“TİCARET CANLI, ÇİN ETKİLİYOR” **94**

AMRO Baş Ekonomisti Dr. Hoe Ee Khor’a göre mevcut küresel ortam yalnızca ekonomik göstergelere bakarak değil sistemik dayanıklılığı yeniden tarif ederek yönetilebilecek.

“HEDEF GÜÇLÜ BÖLGESEL MARKA OLMAK” **108**

İlk kez Capital’e röportaj veren Arzum’un yeni CEO’su Evren Albaş, “3 yılda toplam cironun yüzde 30’unun, 5 yıldaysa yüzde 50’sinin ihracattan gelmesini hedefliyoruz” diyor.

“RADARIMIZDA SATIN ALMA GÜNDEMİMİZDE YATIRIM VAR” .. **122**

Türkiye’deki 5’inci üretim tesisini kurmak için yer arayışında olduklarını belirten ABB Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Başar Vural, 2024’te Türkiye’den 150 milyon dolar ihracat yaptıklarını söylüyor.

ARAŞTIRMA

2. DALGA RİSKİ BÜYÜYOR **100**

Ekonomide oluşabilecek “ikinci dalga” etkisini araştırdık. 18 farklı sektörü ve bu sektörlerdeki oyuncuların ilk reflekslerini, beklenen etkileri ve alınacak önlemleri inceledik.

RİSK Mİ TEHDİT Mİ? **114**

Çin’den yayılan ucuz ürün dalgası, tüm pazarlar gibi Türkiye’yi sıkıştırmayı sürdürüyor. Ancak ABD ve Avrupa’da Çin’in boşalttığı ticaret sahnesi, Türk şirketleri için önemli fırsatlar da barındırıyor.

GÖRÜŞLER

Ian Bremmer / **ABD-İRAN HATTINDA YENİ BİR DİPLOMASİ FIRSATI** **58**
Ali Özgenç / **KARAR ALMADA YZ DEVRİMİ** **60**
Mehmet Gerz / **YÜKSEK FAİZ BORSANIN ÖNÜNÜ KESİYOR** **165**

BODRUM'da
Yeni Bir Desen

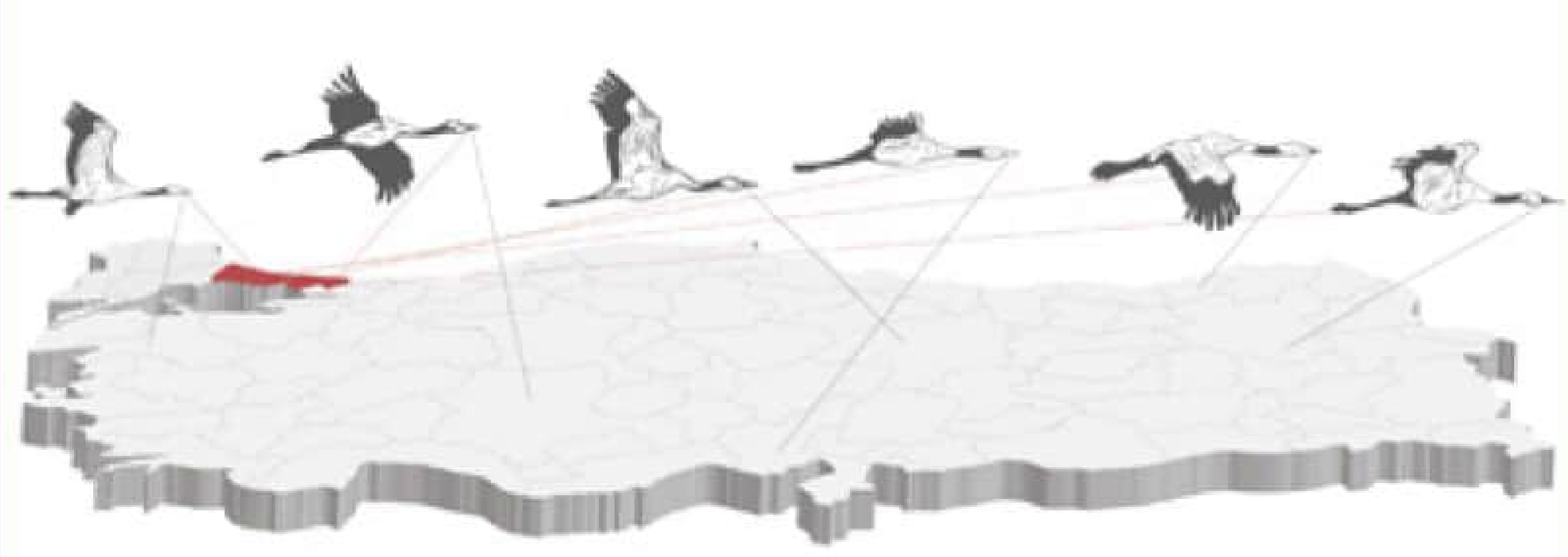
montes by MISSONI

Missoni mirasıyla şekillenen ayrıcalıklı bir yaşam,
Bodrum Yalıkavak'ın kalbinde sizi bekliyor.

RMA HOLDING

Detaylı bilgi için: www.montesbymissoni.com | +90 530 814 77 86 | info@montesbymissoni.com | @montesbymissoni.rma

YÖNETİM 130



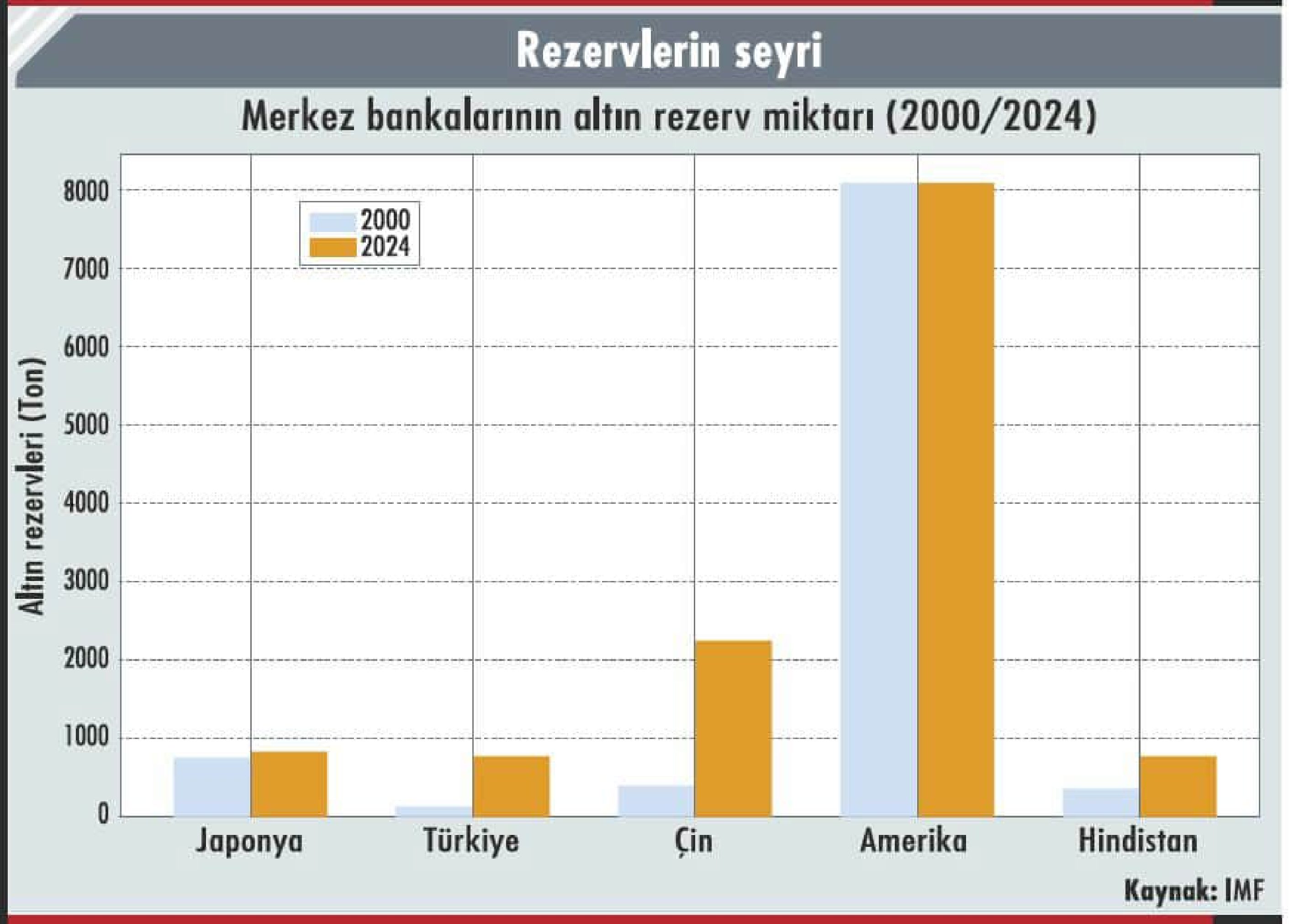
ANADOLU'YA "BEYAZ" GÖÇ

Erken emeklilik ve uzaktan çalışmayla Anadolu'da çalışmaya ilgi artırıyor. İstanbul'da yaşam maliyetlerinin düşmemesi durumunda, Anadolu'ya beyaz yakalı göçü daha artacak gibi....

KONJONKTÜR 32

KÜRESEL PARADİGMALAR VE ALTIN

Önümüzdeki dönemde ekonomide asıl belirleyici içerideki ekonomi yönetiminin tutarlılığı olacak. Döviz kuru üzerindeki baskı ve rezerv kullanımının sürdürülebilirliği tartışılıyor.


Rezervlerin seyri

Merkez bankalarının altın rezerv miktarı (2000/2024)

Kaynak: IMF

RICHARD BRANSON 14
KISA KISA 16
PROJEKSİYON 28
İNSANLAR 42
ON SORU 52
KİTAP 54
İŞ'TE ANADOLU 56
ZİRVE YOLU 128
PARA YATIRIM 172
INFOCARD 170

YÖNETİM

ÜÇ KANALLI DÖNÜŞÜM 136

Omnichannel, tercihten öte bir zorunluluk haline gelirken perakende sektörü "üç kanallı dönüşüm"le yeniden şekilleniyor. Trend müşteriye fiziksel, dijital ve sanal deneyimlerin birleştiği katmanlı bir yolculuk sunmak.

MÜTHİŞ "ETKİ" 142

Geçen yıl influencer pazarlama yatırımları bir önceki yıla göre yüzde 87 artarak 3,1 milyar TL'ye ulaştı. Veriler, influencer pazarlamasının trend değil yeni nesil iletişimin önemli bir aracı olduğunu gösteriyor.

"TAKLİT ETME OYUNU DEĞİŞTİR!" 148

Harvard Business School profesörü Feng Zhu,"Başarılı olan devler oyununa katılanlar değil, kendi oyunlarını kuranlar" diyor.

FİNANS

"BEKLE GÖR DÖNEMİNDEYİZ".. 154

Belirsizlikle şirketlerin büyüme değil mevcudu koruma döneminde olduğunu söyleyen Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası Genel Müdürü İbrahim Öztop, "Bekle gör dönemine girdik" diyor.

YÜKSELİŞ NEREDE? 160

Son 5 yılda kamu bankaları mevduatta 8,7, kredide 1,1, kârda 4,3 puanlık artış kazandı. Ancak yıl sonuna doğru ibrenin özel bankalar lehine dönmesi bekleniyor.

"TALEP YÜKSEK FONLAMA YOK" 166

"Aslında talep çok yüksek ama finansmana erişebildiğimiz kadar büyüyebiliyoruz" diyen Tam Finans CEO'su Hakan Karamanlı, bu yıl sektörde yüzde 35 özsermaye kârlılığı ve yüzde 2,5'i aşan sorunlu alacak oranı öngörüyor.

İrlanda
Lüksemburg
İtalya

"YAZ YATIRIM ARACI: TL" 170

Yatırımcılara yaz döneminde sabit getirili TL yatırımlarına ağırlık vermesini tavsiye eden Azimut Portföy Genel Müdürü Murat Salar, "Diğer yatırım araçlarının TL'nin getirisini yakalamasını beklemiyorum" diyor.

YAŞAM

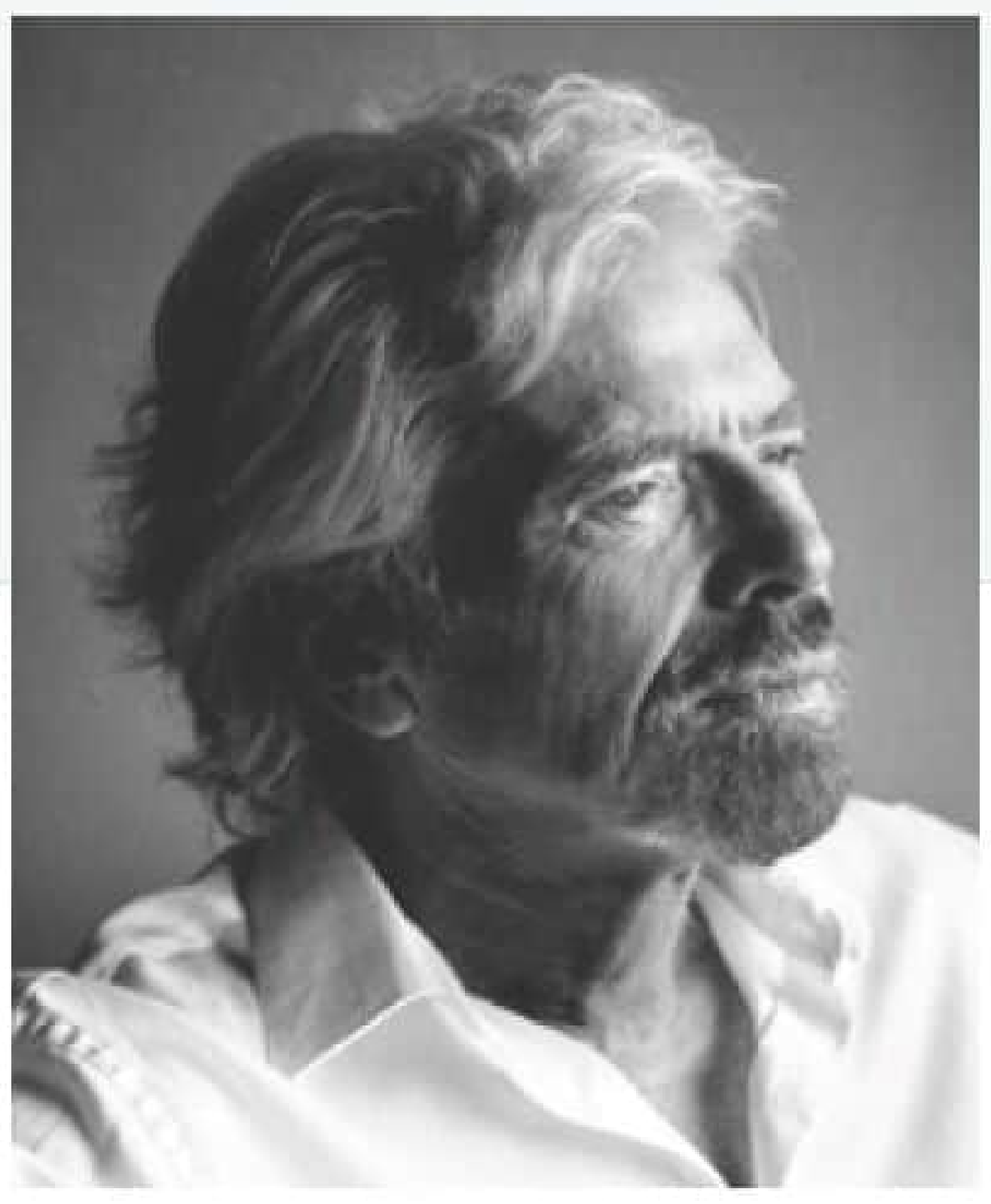
"YEMEK YAPMAK ÖZGÜRLEŞTİRİYOR"" 183

En büyük tutkusunun yemek yapmak olduğunu söyleyen Enplus CEO'su Murat Hatipoğlu, "Yemek yapmak beni özgürleştiriyor. Mutfağa adım attığımda çocukluk heyecanını yeniden yaşıyorum" diyor.

kırmızı beyaz
en
sahi
gurur

Türkiye’nin **sahibinden.com**’u
Türkiye Voleybol Milli Takımları Ana Sponsoru

TVF | sahibinden.com



RICHARD

OKULLARDA GİRİŞİMCİLİK NEDEN ÖĞRETİLMELİ?

İlk işim olan Öğrenci Dergisi'ni kurmak için 16 yaşında okulu bırakmak, bana sınıfta asla öğrenemeyeceğim en değerli dersleri öğretti. Bu dersleri, ömrüm boyunca yanımda taşıdım ve o zamandan beri kurduğumuz her bir Virgin şirketini şekillendirmek için kullandım. Bu yüzden İngiltere'deki çoğu çocuğun gelecekte kendi işini kurmayı ve okulda girişimcilik becerilerini öğrenmeyi istediklerini duyunca çok sevindim. Bu bulgular, Virgin Money'nin yaptırdığı yeni bir araştırmada elde edildi.

Hayattaki en büyük umutlarımdan biri, dünyadaki eğitim sistemlerinin girişimcilik becerileri öğretmenin değerini fark etmesi. Pek çok çocuk, özellikle de disleksisi olan çocuklar, okulda zorluk çekip başarısız kabul ediliyor. Fakat tutku ve ilgi duydukları konuların peşine düşüp bir şeyler yaratma konusunda teşvik edilirlerse potansiyellerini fark edebilirler.

Ben, sürekli dalıp giden zihnimin ve kısa dikkat süremin aslında müthiş bir yaratıcılığın sonucu olduğunu okulu bırakana kadar fark etmemiştim. Bu özellikleri bir iş kurmak için gerçek dünyada kullanabilmek, bana yeteneklerimi fark etme imkanı verdi. Öğretmenlerimin söylediği gibi tembel veya aptal değildim.

Müthiş bir yazar olmadığımı biliyordum (disleksi olan insanlar genellikle okuma ve yazma konusunda zorluk çeker), fakat Öğrenci Dergisi'ni kurmak, bana ekip kurma sanatını öğrenme fırsatı verdi. Dergiye katkıda bulunacak öğrenci yazarlardan oluşan harika bir ekibim vardı. Net ve brüt kârın ne demek olduğunu ancak kariyerimde epey ilerledikten sonra öğrendim.

Virgin Money'nin Make £5 Grow programını bu yüzden seviyorum. Bu program, İngiltere'de 9-11 yaşlarındaki çocuklarda finansal okuryazarlığı ve girişimcilik becerilerini geliştirmek için tasarlandı. Bugüne kadar 3 binden fazla okuldan 200 binin üstünde öğrencinin bu programa katıldığını görmek muhteşem bir şey. 2020'den beri programa katılım gösteren, İngiltere'deki Newport İlkokulu'nun bir hikayesini okumak çok hoşuma gitti. Okulun programa katılımı, Northumberland'i ziyaret

ANNE BAK, ELLERİMİ BIRAKIYORUM!

Anne bak, ellerimi bırakıyorum! Bu cümleyi en son söylediğimde, bisikletimi sürmeyi öğrenirken bir köy yolunda yalpalayarak ilerliyordum. Ama bu sefer benim adıma hem sürme hem öğrenme kısmını araba yapıyordu.

Virgin Hotels Londra'nın açılış partisine, Wayve sürücüsüz arabanın şoförlüğünde, tarz sahibi bir şekilde vardım. Wayve'nin yapay zekalı sürücüsüz arabalara yaklaşımı, piyasadaki diğer tüm örneklerden farklı. Şirketin kurucu ortağı ve CEO'su Alex Kendall, en gelişmiş makine öğrenme teknolojisini sürücüsüz arabaların dünyasına sokarak, veri ve deneyimlerle araba sürmeyi nasıl öğrendiklerini açıklamak için yolculuk sırasında bana katıldı. Yapay zekaya öncelik veren bu derin öğrenme yaklaşımı, yapay zekalı Wayve sürücüsünün araba sürmeyi daha çok bir insan gibi öğrenmesine imkan tanıyor: Görerek, yorumlayarak ve pahalı sensörlerle yüksek çözünürlüklü haritalara ihtiyaç duymadan daha önce görmediği, yeni ortamlara güvenli bir şekilde uyum sağlayarak. Bu da bu yaklaşımı, sürücüsüz araç endüstrisindeki en radikal ve ölçeklendirilebilir yaklaşımlardan biri olarak konumlandırıyor.

Wayve'nin vizyonu beni her zaman etkiledi. Virgin de 2020 yılında şirkete yatırım yaptı. Şirketin artan başarılarla gelişmekte olduğunu görmek güzel. Wayve, İngiltere merkezli bir start up'tan İngiltere, ABD, Kanada, Japonya ve Almanya'da ofisleri bulunan önemli bir oyuncuya dönüştü. Teknolojilerini geliştirdiler, yatırımcılardan 1 milyar dolardan fazla fon topladılar, Uber ve Nissan gibi şirketlerle ortaklıklar gerçekleştirdiler. Bir arabanın kendi kendini sürdüğünü görmek cidden muhteşem bir şey ve bu teknolojiyi tüm dünyadaki arabalarda görebilmek için sabırsızlanıyorum.

Yolculuk sırasında, Alex'e uzaya

etmek için planlanan bir okul gezisi COVID-19 kısıtlamaları nedeniyle iptal edildiğinde başladı. Okul, buna karşılık okulda gerçekleştirilecek bir kamp düzenledi ve bu da daha büyük bir girişim projesine dönüştü. Öğrenciler o zamandan beri araba yıkama, ev yapımı tatlılar, dondurmalar, sanat eserleri, el işleri ve mücevherleri de içeren çeşitli iş fikirleriyle deneyler yaptı.

GENÇLERE YETİŞME ZAMANI

Bu girişimlerden elde edilen fonlar, öğrenciler için sessiz bir disko, DJ, dondurma arabası, pizza arabası, dublör performansları, patlamış mısır makineleri ve tüm okulun kullanabileceği şişme oyuncaklar içeren bir mini festivale katkı sağladı. Ek olarak bu para okulun yıl sonu gösterisi için senaryolar ve müzik satın almak üzere de kullanıldı. Bu proje, sadece eğlence ve heyecan sağlamakla kalmadı, öğrenciler arasında sorumluluk duygusuyla ekip çalışmasının da gelişmesini sağladı.

Öğrenci Dergisi'ni kurmak da benim ne tür bir lider olduğumu fark etmeme yardımcı oldu. Disleksi düşünme becerilerimi kullanarak büyük resmi görebilirim. Disleksi düşünme biçimim ayrıca beni insan ilişkileri iyi olan biri yapıyor; düşüncelerim hakkında etraflıca sohbet etmeyi severim. Bugün bile müşteriler ve çalışanlarla vakit geçirmeye, onların şirketlerimizin çalışma şekli hakkındaki düşüncelerini dinlemeye ve bunları daha iyi hale getirmek için onlardan geri bildirim almaya çok önem veririm.

En önemlisi, Öğrenci Dergisi aracılığıyla iş dünyasının dünyayı iyi yönde değiştirmek için bir araç olabileceğini kendime erken yaşta kanıtlamış oldum. Bu dergi, Vietnam Savaşı'nı protesto etmekten eğitimin durumu hakkında tartışmaya kadar gençlerin sesini duyurmak ve önemsediğimiz konuları paylaşmak için tasarlanmıştı. Bu durum, Virgin'in marka amacı olan iş dünyasını iyi yönde değiştirmek konusunu şekillendirmeye yardımcı oldu.

Ne üzücü ki okullar ekip kurma sanatını, hayal gücünü ve yeniliği öğretmiyor. Çocuklara başarısızlığın değeri veya amacınızı nasıl bulacağınız öğretilmiyor. Gençler söyleyeceğini söyledi, artık okulların gençlere yetişme zamanı! C

çıktığımdan beri bu kadar çok "vay be" demediğimi söyledim. Wayve gerçekten hayat değiştirecek bir şey yaratmış. Nissan'ın 2027'den itibaren bu teknolojiyi kendi proPILOT teknolojisine eklemesiyle birlikte bu teknolojiyi yakında tüketici araçlarında görecek olmak heyecan verici.

Virgin'de her zaman tez canlı bir girişimcilik, yenilik ve pazarı altüst etme ruhu olmuştur. Devrim yaratma potansiyeline sahip çözümleri desteklemek şahane bir şey. Bazı icatlar her zaman bilim kurgu romanlarından fırlamış gibi görünecek. Benim için sürücüsüz arabalar da bunlardan biri.

Virgin HOTELS

HAZIRLAYAN: NİL DUMANSIZOĞLU ndumansizoglu@capital.com.tr

"Jeotermal, gıda güvenliğine çözüm olabilir"

IGIS
JEMYAD

Kapadokya'da gerçekleştirilen "Uluslararası Jeotermal Yatırım Zirvesi" dünyadan ve Türkiye'den konunun uzmanlarını bir araya getirdi. Cumhurbaşkanı Yardımcısı Cevdet Yılmaz, Türkiye'nin bin 734 megavatlık jeotermal kurulu gücünün 40 bin megavata çıkarabileceğini söyledi. Indigo Group ve JEMYAD Başkanı Ömer Tosun ise sera uygulamalarıyla bu potansiyelin 30 katına çıkabileceğini belirtti. Tosun, "Jeotermal, gıda sürekliliği için en kritik kaynak. Türkiye, teknolojik seralarla Avrupa'nın gıda üssü olabilir" dedi.

Mogan Enerji, Intersolar Europe'da yenilikçi çözümlerini tanıttı

Mogan Enerji, Avrupa'nın en büyük enerji fuarı Intersolar Europe'da patentli teknolojilerini sergiledi. Türk mühendisliğini dünyaya tanıttıklarını belirten Mogan Enerji CEO'su Ali Karaduman, "22 santralimizle iklim krizine çözüm üretiyoruz" dedi. Şirket, 1.058 MW'lık kurulu gücüyle yılda 3,85 milyon MWh elektrik üretiyor. Arnavutluk'ta 74,88 MW'lık yeni yatırım planı bulunuyor. Karbonun yanı sıra su ayak izini de hesaplayan Mogan, sürdürülebilirlik odaklı büyümesini sürdürüyor.

Conrad Istanbul Bosphorus, enerjisini güneşten sağlayacak

Conrad Istanbul Bosphorus, enerji ihtiyacını tamamen güneş enerjisinden karşılayacak. Aksoy Holding iş birliğiyle hayata geçirilen bu projeyle ilgili bilgi veren Conrad Istanbul Bosphorus Genel Müdürü Rainer Gieringer, önümüzdeki 20 yıl boyunca tüm enerji ihtiyacını yenilenebilir enerjiden sağlamayı hedeflediklerini ifade etti.

Çelik sektörü karbonsuz üretim için güç birliği yaptı

Fuat Tosyalı
GREENSTEEL SUMMIT
metsis

Yeşil Çelik Zirvesi 2025, çelik sanayi ile kamu, enerji ve finans sektörlerini İstanbul'da bir araya getirdi. Zirvede konuşan TÇÜD ve Tosyalı Holding Başkanı Fuat Tosyalı, "Küresel emisyonların yüzde 7'sinden sorumlu olan sektörümüzü sürdürülebilirlik, ileri teknoloji ve verimlilikle yeniden şekillendirmeliyiz" dedi. Emisyon ticareti, SKDM ve döngüsel ekonomi gibi konuların masaya yatırıldığı etkinlik, Türkiye'nin iklim hedeflerine katkı sunmayı amaçlıyor.

Güriş, Romanya'nın en büyük batarya projesine imza attı

Güriş İnşaat ve Mühendislik, Romanya'da yer alan 100 MW/200 MWh kapasiteli batarya enerji depolama projesi "BESS IAZ"ı bünyesine katıyor. Caras-Severin iline bağlı Iaz Köyü'nde konumlanan projeyi geliştiren Energy Capital Group SRL'nin tamamı Güriş tarafından satın alınıyor. Bu satın almayla birlikte Güriş, Güneydoğu Avrupa'daki yenilenebilir enerji pazarına güçlü bir giriş yaptı.

GÜRİŞ
MOGAN

Çelebi Havacılık kurumsal kimliğini yeniledi

ÇELEBİ

Çelebi Havacılık, yenilenen kurumsal kimliğiyle modernleşme sürecine adım attı. Logolarda sadeleşmeye gidilirken "Moving Sustainably" ifadesiyle sürdürülebilirlik vurgusu öne çıktı. Grup CEO'su Dave Dorner, "Yeni kimliğimiz, değerlerimizin ve uzun vadeli hedeflerimizin görsel ifadesi" dedi. Çelebi Platinum ve Havacılık Akademisi için de yeni logolar tasarlandı. Bu dönüşüm, küresel marka yapısını güçlendirme amacı taşıyor.

KENT Etiler

KENTİN
İYİ YAŞAM
ÇİZGİSİ

Şehrin seçkin alışveriş durakları, restoranlar, galeriler, tasarım mağazaları KENT Etiler Cadde'de.

Kiptaş | mesa 1969 | ASL

444 9 366 KENTETILER.COM

STORE
STORE
RESTAURANT
RESTAURANT
RESTAURANT

Finans

“Yatırımla büyüyor, destekle iyileştiriyoruz”

Zurich Sigorta, Hatay ve Kahramanmaraş’ta kurduğu üç psikososyal destek merkeziyle deprem bölgesinde 2 bin 106 kişiye birebir ulaşırken toplamda 2,5 milyon kişiye dokundu. Son olarak Z Zurich Foundation, Hatay’daki merkeze 500 bin TL’lik ek kaynak ayırdı. Sosyal etkiyle birlikte finansal yatırımlarını da sürdüren şirket, bugüne kadar Türkiye’ye yaklaşık 1 milyar dolarlık yatırım gerçekleştirdi. Zurich Sigorta Türkiye CEO’su Yılmaz Yıldız, “2008’de TEB Sigorta’nın satın alınmasıyla adım attığımız Türkiye pazarında, Mapfre Yaşam ve NN Hayat ve Emeklilik gibi stratejik alımlarla büyümemizi derinleştirdik. 2025 sonunda hayat dışı branşta 600 milyon dolarlık prim üretimi hedefliyoruz” dedi.

HSBC Türkiye’nin yeni genel müdürü Burçin Ozan oldu

Bankacılıkta 23 yıllık deneyime sahip Burçin Ozan, 20 Mayıs itibarıyla HSBC Bank’ın genel müdürü ve yönetim kurulu üyesi olarak atandı. Ozan, “HSBC’nin global gücüyle Türkiye’deki faaliyetlerimizi ileri taşıyacağız” dedi. İstanbul Üniversitesi mezunu olan Ozan, 2002’den bu yana HSBC’de görev alıyor. 2015’te CFO, 2021’de genel müdür vekili olan Ozan, halen HSBC Yatırım’ın yönetim kurulu üyeliği görevini sürdürüyor.

ING’nin iklim hedeflerine SBTi onayı

ING Grubu’nun net sıfır hedefi, Bilimsel Tabanlı Hedefler Girişimi (SBTi) tarafından bilimsel temellere uygun bulunarak doğrulandı. ING, SBTi onayı alan ilk sistemik küresel banka oldu. Banka, Terra yaklaşımıyla kredi portföyünü iklim hedefleri doğrultusunda yönlendiriyor. ING, altı sektörü kapsayan emisyon azaltım planıyla yeni bir liderlik modeli sunuyor. ING Türkiye ise müşterilerinin sürdürülebilirlik geçişine destek vermeyi sürdürecek.

TEB ve Figopara’dan KOBİ’lere finansman kolaylığı

TEB, Figopara iş birliğiyle KOBİ’lerin alacaklarını erken tahsil edebileceği “KOBİ Finansmanı” projesini başlattı. KOBİ’ler, Figopara platformu üzerinden rotatif krediye dijital başvuru yapabiliyor. TEB KOBİ Bankacılığı Genel Müdür Yardımcısı Ali Gökhan Cengiz, “KOBİ’lerin nakit akışını destekliyoruz” dedi. Figopara CEO’su Koray Bahar ise çözümün hızlı ve sürdürülebilir finansman sunduğunu belirtti.

Allianz Türkiye, dijital sağlık hizmetlerini genişletiyor

Allianz Türkiye, 10 branşta sunduğu online danışmanlığa beslenme, psikoloji ve fizyoterapi hizmetlerini de ekledi. Uzaktan sağlık çözümlerini herkes için erişilebilir kılmayı hedefleyen şirket, “Dijital Doktorum Sağlık Sigortası” ile sigortasız bireylere de hizmet sunuyor. Yıllık 300 TL’ye alınabilen bu ürün, üç online görüşme hakkı ve 7/24 danışmanlık içeriyor. Allianz, 2,2 milyon sağlık sigortalısı ve dijital altyapısıyla sektördeki liderliğini sürdürüyor.

Borsa İstanbul takas süresini 1 işlem gününe düşürmeyi değerlendiriyor

Borsa İstanbul Grubu, pay piyasasında işlem gören sermaye piyasası araçlarının takas tarihine ilişkin açıklama yaptı. Borsa İstanbul Pay Piyasası’nda işlem gören sermaye piyasası araçları için takas tarihi, işlem gününü takip eden ikinci iş günü (T+2) olarak uygulanıyor. Açıklamaya göre borsada takas tarihinin T+1 (işlem gününü takip eden 1’inci iş günü) olarak revize edilmesi yönünde tüm piyasa paydaşlarının görüşlerinin alınacağı bir değerlendirme süreci başlatıldı.

BURGAN BANK

EBRD 2024 Yılı
Türkiye'nin En Aktif Amir Bankası
(The Most Active Issuing Bank)

LONDON
2025

European Bank
for Reconstruction and Development

Burgan Bank ile
Dış Ticarette Gücünüzü Artırın

burganforeigntrade.com.tr'ye Tıklayın!

www.burganforeigntrade.com.tr
2025'te Küresel Ticaret: Belirsizlikleri Şekillendiren Faktörler
Son Eklenenler

BURGAN
BANK

Web Sitesine git

Vodafone Türkiye gelirini yüzde 83,4 artırdı

Vodafone Türkiye, 2024-25 mali yılında servis gelirlerini yüzde 83,4 artırarak 101,8 milyar TL'ye çıkardı. Şirket, aynı dönemde 19,1 milyar TL yatırım yaptı ve mobil abone sayısını 25,2 milyona yükseltti. Vodafone Türkiye CEO'su Engin Aksoy, "Sektörde mobil altyapıya en çok yatırım yapan operatör olduk" dedi. Dijital kanallarda aylık 18 milyon kullanıcıya ulaşan şirketin FAVÖK'ü 34,5 milyar TL oldu. Vodafone Pay 9,2 milyon kullanıcıya erişirken TOBi'nin aylık sohbet sayısı 30 milyona ulaştı. Şirket, 5G ile yeni bir büyüme aşamasına geçmeyi hedefliyor.

Mplus Türkiye, müşteri hizmetlerinde yapay zekayı devreye aldı

Mplus Türkiye, müşteri deneyimini yapay zeka ile dönüştürmeye hazırlanıyor. CEO Banu Hızlı, McKinsey verilerine göre 420 milyar dolarlık operasyonel pazarın otomasyondan etkileneceğini belirtti. "Kural bazlı süreçlerin yüzde 37'si otomasyonla yönetiliyor. Yapay zekayla bu oranı artıracağız" dedi. Şirketin geliştirdiği Türkçe dil destekli yapay zeka platformu Buzzeasy, konuşma tabanlı yapısıyla dikkat çekiyor. Hedef, insan kaynağını daha karmaşık ve katma değerli görevlere yönlendirmek.

Destek, Seri Bilgi Teknolojileri'ni satın aldı

IBM Türk'ün bünyesinde yer alan Seri Bilgi Teknolojileri'ni satın alan Destek, bu birleşmeyle Türkiye'nin en yaygın bilgi teknolojileri hizmeti veren şirketi oldu. Destek Kurucu Ortağı ve Genel Müdürü Oğuz Tamer Tunçel, "Seri'nin satın alınmasıyla çözüm ve hizmet yelpazemizi genişleterek yüksek rekabetin olduğu teknoloji sektörünün Türkiye'de en güçlü oyuncularından biri haline geleceğiz. Sahip olduğu servis stratejileri ve çözümlerini de daha fazla müşterimize ulaştırma fırsatı bulacağız" dedi.

ASUS ve AMD'den yapay zekalı yeni iş bilgisayarları

ASUS ve AMD, Computex 2025'te AMD Ryzen™ AI 300 işlemcili yeni Expert P Serisi Copilot+ PC'lerini tanıttı. ExpertBook P3, P700 masaüstü, P600 AIO ve PN54 mini PC modelleriyle sunulan seri, yapay zeka destekli verimlilik ve kurumsal güvenliği bir araya getiriyor. Cihazlar, ticari kullanıma yönelik yüksek performans ve sürdürülebilir tasarım vurgusuyla öne çıkıyor. ASUS açıklamasında, "Yeni seri, iş dünyasının geleceğe hazır dönüşümünde kilit rol oynayacak" denildi.

Bilkom, iFFALCON'un Kafkasya ve Kıbrıs'taki tek distribütörü oldu

Bilkom, TCL'in global markası,CON'un Azerbaycan, Gürcistan ve Kuzey Kıbrıs'taki tek yetkili distribütörü oldu. Gençlere özel teknoloji çözümleri sunan iFFALCON, Bilkom'un güçlü dağıtım ağıyla bu pazarlarda büyümeyi hedefliyor. Anlaşma kapsamında televizyon, klima, akıllı beyaz eşyalar ve oyun monitörleri gibi ürünler satışa sunulacak.

SANKO Holding'den dijital erişilebilirlik hamlesi

SANKO Holding, yapay zeka tabanlı erişilebilirlik çözümü Binclusive iş birliğiyle web sitesini özel gereksinimli bireyler için erişilebilir hale getirdi. Görme engelli, disleksi ya da renk körlüğü bulunan kullanıcılar artık içeriklere daha kolay erişebilecek. Şirket, bu adımı sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm vizyonunun parçası olarak konumlandırıyor. 10-16 Mayıs Engelliler Haftası'nda duyurulan proje, iş dünyasına ilham vermeyi hedefliyor.

YAŞAM ALANLARINIZA

DEĞER KATAR

SİTE VE TESİS YÖNETİMİ

*81 ilde, 500 binden fazla bağımsız bölümde, yaklaşık 10 bin personelimizle; güvenilir, şeffaf ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışıyla sorunsuz bir yaşam ortamı sunuyoruz. Hukuka ve sosyal normlara uygun karar alma anlayışımız, site sakinlerine **güven sağlıyor.***

EMLAK MÜZAYEDESİ

*Emlak Yönetim, Türkiye'nin en güçlü emlak müzayede organizasyonunun çatısıdır. Şeffaflık, güvenilirlik, bilinirlik ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda, yatırım değeri yüksek taşınır ve taşınmazların açık artırma yöntemiyle satışa sunulmasını **başarıyla yönetiyoruz.***

DIŞ TESİS YÖNETİMİ

*Operasyonel tecrübemiz, çözüm odaklı yaklaşımımız ve sunduğumuz kamusal güvence ile Millet Bahçeleri ve Salda Gölü gibi büyük ölçekli mekanları işletiyor ve onlara **değer katıyoruz.***

EMLAK YÖNETİM | **444 84 34** | emlakyonetim.com.tr | / EmlakYonetim

Perakende

Batik'in yeni sahibi büyüme planını açıkladı

Batik'in yeni sahibi Azra Plus Tekstil, 2026 sonunda 75 mağazaya ulaşmayı ve markayı Almanya ile Orta Doğu başta olmak üzere yurt dışına taşımayı hedefliyor. Şirketin yeni yönetim kurulu başkanı Ömer Kahraman, "Yarım asrı aşkın üretim tecrübemizi Batik'i hak ettiği yere taşımak için kullanacağız" dedi. Cadde mağazalarıyla büyümeyi planlayan marka, çalışan kadınlara yönelik kaliteli ve ulaşılabilir ürünlerle konumlanacak. Kahraman, şunları söyledi: "İlk iş kıyafetini Batik'ten alan kadınların markası olmak istiyoruz. Uzun vadede 81 ilde var olmayı amaçlıyoruz. Yurt dışında ise yerel iş ortaklıklarıyla büyüyeceğiz."

"Yurt dışında e-ticaret büyümesiyle ivme kazandık"

APPAREL GROUP
KOTON

Koton, 2025'in ilk çeyreğinde yurt içi mağazacılık satışlarını reel bazda yüzde 18, toplam yurt içi satışlarını ise yüzde 12 artırdı. Koton CEO'su Dr. Bülent Sabuncu, "Yurt dışı e-ticaretteki yüzde 65'lik büyüme umut verici. Yıl sonunda yüzde 50'nin üzerinde brüt kâr marjı ve en az 466 mağazaya ulaşmayı hedefliyoruz" dedi. Körfez Bölgesi'nde franchise dönüşü tamamlanırken ikinci çeyrekle birlikte yeni mağaza açılışları hız kazanacak.

"Geleceğe daha güçlü hazırlanıyoruz"

ebebek, 2025'in ilk çeyreğinde FAVÖK'ünü yüzde 33 artırarak 234 milyon TL'ye ulaştırdı. Cirosunu yüzde 6 artışla 5,2 milyar TL'ye çıkaran şirket, Türkiye'deki mağaza sayısını 273'e, yurt dışı mağaza sayısını ise 2'ye çıkardı. Toplam ürün satışı 23,8 milyona yükseldi. Grup CEO'su Halil Erdoğmuş, "Sürdürülebilir büyüme hedefimize ulaşmak için attığımız adımlar bizi geleceğe daha güçlü hazırlıyor" dedi. Erdoğmuş, Birleşik Krallık ve Kuzey Irak mağaza planlarının da gündemde olduğunu söyledi.

DESA, ilk çeyrek sonuçlarını açıkladı

DESA, 2025 yılının birinci çeyrek finansal sonuçlarını kamuoyuyla paylaştı. Yılın ilk üç ayında net kârını geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 405 artıran DESA'nın cirosu, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 1,6 artışla 758,5 milyon TL olarak gerçekleşti. DESA CEO'su Burak Çelet, finansal sonuçlara ilişkin yaptığı değerlendirmede, "2025 yılının ilk çeyreğinde sergilediğimiz güçlü finansal performans, stratejik yatırımlarımızın ve operasyonel verimliliğimizin somut bir göstergesi" dedi.

Haleon'a yeni bölge müdürü

Sensodyne, Parodontax, Otrivin, Voltaren ve Centrum gibi markaları bünyesinde barındıran Haleon, Orta Doğu ve Afrika bölgesindeki operasyonlarını Özlem Kaynak'a emanet etti. 1 Mayıs itibarıyla yeni görevine başlayan Kaynak, aralarında Türkiye, Birleşik Arap Emirlikleri, Pakistan, Kenya, Güney Afrika, Mısır ve Suudi Arabistan'ın da bulunduğu 45'ten fazla ülkenin sorumluluğunu üstlenecek.

King Seiko VANAC, 50 yıl sonra yeniden sahnede

King Seiko'nun 1970'lerde piyasaya sunduğu VANAC serisi, yeni mekanik altyapısı ve Tokyo ufkundan esinlenen tasarımıyla geri döndü. Seiko'nun 8L45 kalibresiyle donatılan yeni saatler, 72 saatlik güç rezervi ve şeffaf arka kapağıyla dikkat çekiyor. Mor, lacivert ve gümüş kadranlı üç model Temmuz 2025'te satışa çıkacak. Ayrıca 700 adetle sınırlı altın kadranlı özel versiyon ve yalnızca Seiko Butikleri'ne özel buz mavisi model de koleksiyona eklenecek.

SEIKO
KING SEIKO

İş Bankası çek karnesi şimdi **dijitalde!**

İşCep veya İnternet Şubesi'nden hemen başvurunuzu yapın, onaylanan limitiniz dahilinde çek karneniz anında hazır olsun.

Ayrıntılı bilgi: **isbank.com.tr**

İş Bankası, çek karnesi başvurularını reddetme veya gerekli gördüğü takdirde ek bilgi ve belge talebinde bulunma hakkına sahiptir.

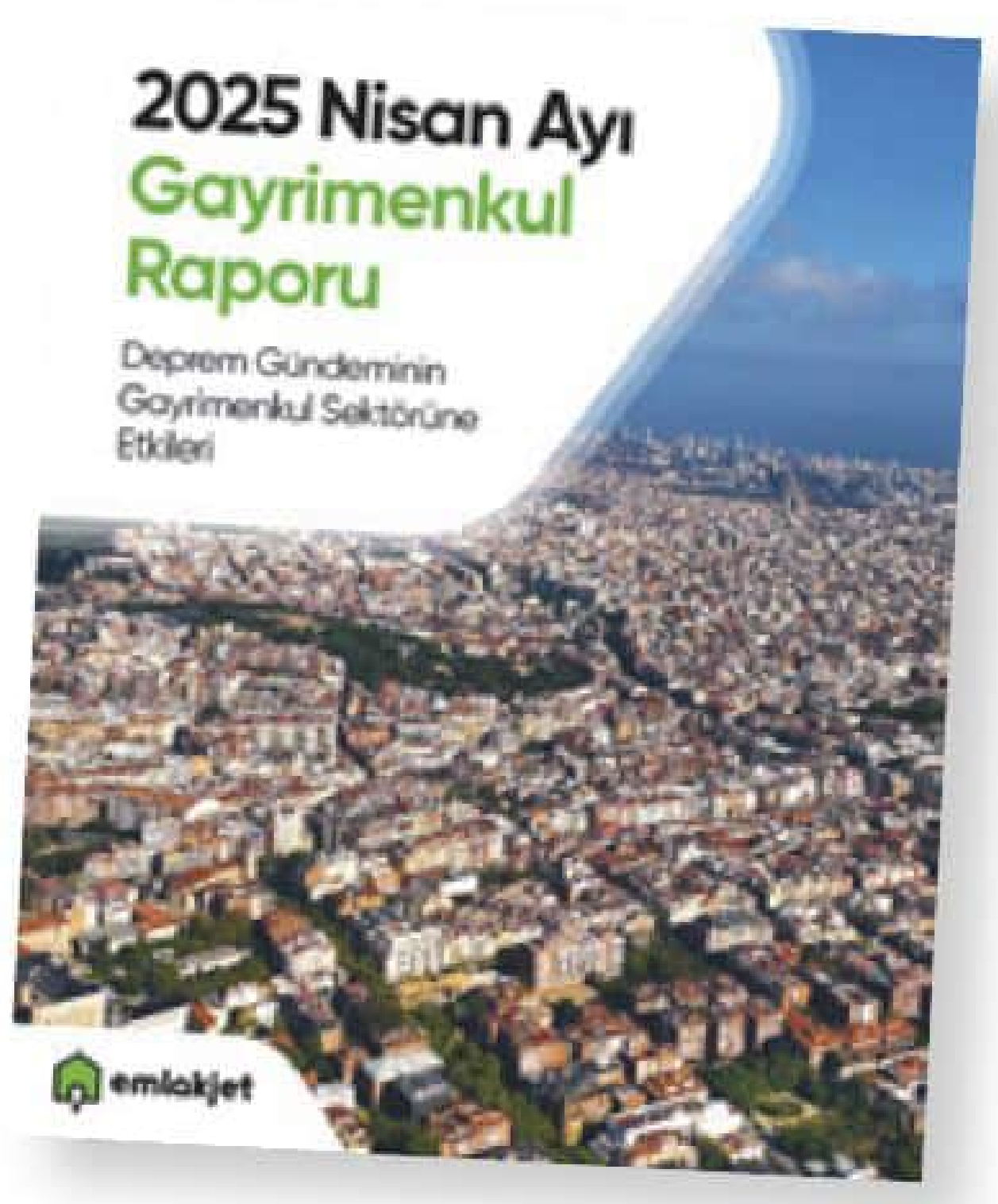
Duru ve AÇEV'le çocuklar "Oynaya Oynaya" büyüyor

Evyap'ın kişisel temizlik markası Duru ve Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV), çocuklar için anlamlı bir iş birliğine imza attı. "Oynaya Oynaya" projesi, çocukların oyun hakkını savunmak ve çok yönlü gelişimlerine katkıda bulunmak üzere hayata geçirildi. Proje ilk etapta, deprem bölgesinde AÇEV merkezlerinin yer aldığı konteyner kentlerde uygulanmaya başladı. Projeyle bir yılda 7 bin 500 çocuğun eğitici kutu oyunlarıyla buluşturulması hedefleniyor. Evyap Kişisel Temizlik Kategori Genel Müdürü Bekir Arıcak, "Tüm çocukların eşit oyun hakkını savunuyor olmaktan ve onların oyun arkadaşı olarak gelişimlerine katkıda bulunabilmekten mutluluk duyuyoruz" dedi.

Darüşşafaka, Kurban Bayramı'nda eğitim için destek bekliyor

Darüşşafaka Cemiyeti, 162 yıldır sürdürdüğü "Eğitimde Fırsat Eşitliği" misyonuna Kurban Bayramı'nda katkı sunmak isteyen hayırseverleri bağışa davet ediyor. İstanbul Maslak'taki okulunda 1.000'i aşkın öğrenciye tam burslu eğitim sağlayan Cemiyet, bağışlarla çocukların tüm ihtiyaçlarını karşılıyor. Kurban kesimi yapılmamakla birlikte, bağışlar eğitim desteklerine yönlendiriliyor. Darüşşafaka Cemiyeti Yönetim Kurulu Başkanı Oğuz Güleç, "Az çok demeden yapılacak her bağış, bir çocuğun hayatını değiştirebilir" dedi. Bağışlar web sitesi ve banka hesapları üzerinden yapılabiliyor, sertifikalı ürün seçenekleri de sunuluyor.

Deprem sonrası güvenli konut arayışı arttı



2025 Nisan Ayı
Gayrimenkul Raporu
Deprem Gündeminin Gayrimenkul Sektörüne Etkileri
emlakjet

Emlakjet'in Nisan 2025 raporuna göre, 23 Nisan'da yaşanan depremin ardından villa, müstakil ve prefabrik ev aramaları öne çıktı. İstanbul'da Şile, Çatalca ve Beykoz gibi kuzey ilçelere ilgi 2 katına çıktı. Ankete katılan 40 bin kişinin yüzde 48'i konut seçiminde bina yaşı ve yapısal durumu öncelikli görüyor. Emlakjet verileri, güvenliğe dayalı tercihlerle site trafiğinde yüzde 20 artış yaşandığını ortaya koydu. Bu yönelim, zemin kalitesi gibi teknik unsurların konut tercihlerinde estetik ve maliyetin önüne geçtiğini gösteriyor.

Türk ve İngiliz olimpiyat oyuncuları Anda Barut Collection'da buluştu

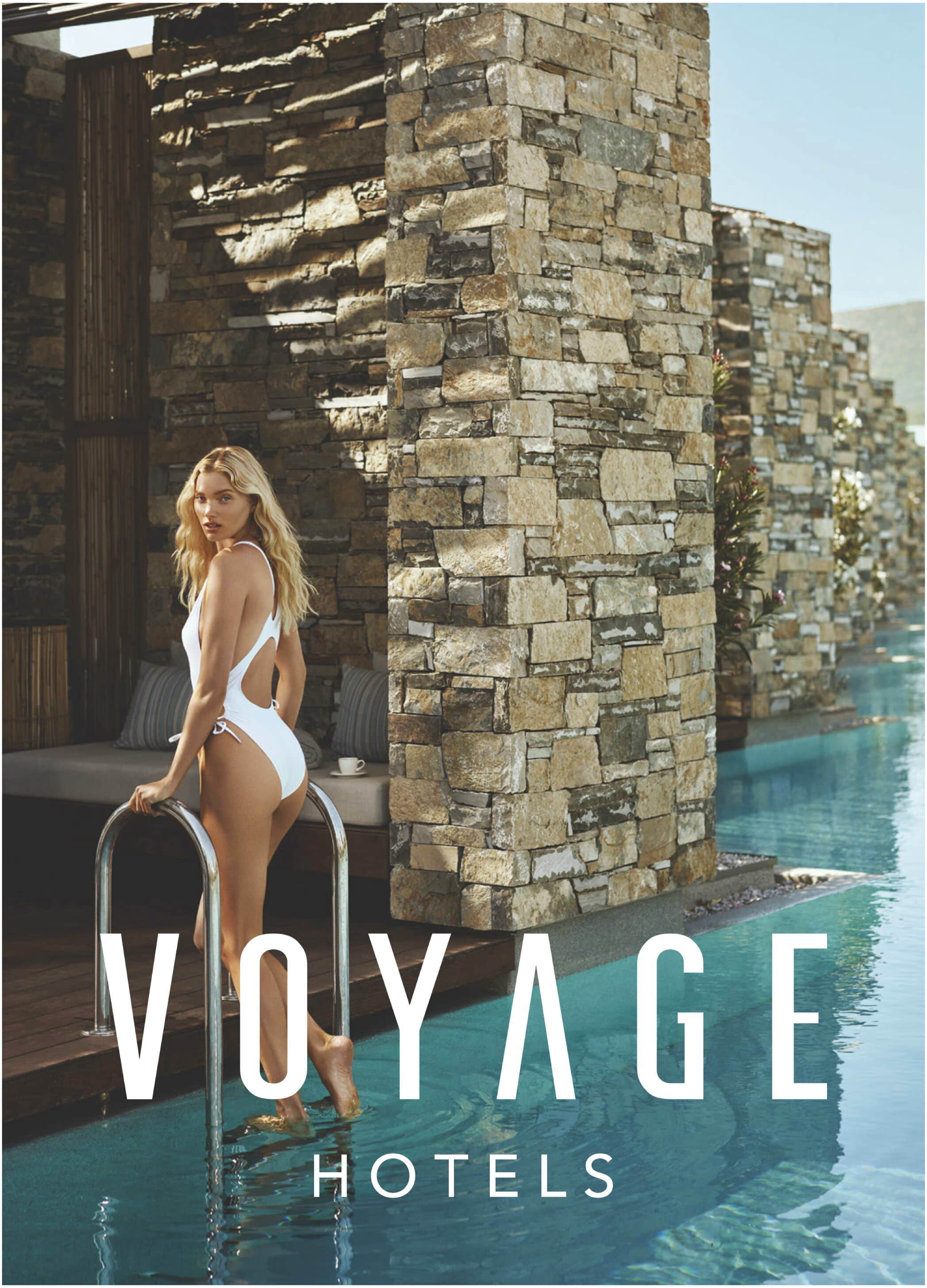
Anda Barut Collection, 7-11 Mayıs 2025 tarihleri arasında "Olimpiyat Madalyalı Sporcularla Wellness Hafta Sonu" etkinliğine ev sahipliği yaptı. Etkinlik boyunca, olimpiyat madalyalı sporcular eşliğinde gerçekleşen özel seanslarla misafirler benzersiz bir deneyim yaşadı. Paris 2024 Olimpiyat Oyunları'nda boksta 54 kiloda gümüş madalya kazanan milli sporcu Hatice Akbaş, bronz madalya kazanan ve Dünya Güreş Birliği (UWW) tarafından 2024 yılının en iyi kadın güreşçisi seçilen milli sporcu Buse Tosun Çavuşoğlu ve efsanevi eski milli voleybolcu Neslihan Demir de etkinliğe katıldı.

Igor, yaz sezonuna renkli koleksiyonuyla giriyor

İspanyol markası Igor, 2024 yaz sezonunda sandalet ve çanta koleksiyonuyla plaj modasına hızlı bir giriş yaptı. Çocuk ve kadın yağmur çizmeleriyle bilinen marka, bu kez günlük kullanıma da uygun plaj ürünleriyle öne çıkıyor. Geniş renk paleti, kaydırmaz taban ve nefes alabilen yapısıyla tasarlanan ürünler, özellikle çocukların ayak sağlığına önem veren ailelere hitap ediyor. Anne-çocuk kombinlerine özel modeller de sunan marka, sade ama dikkat çekici tasarımlarıyla fark yaratmayı hedefliyor.

Lenovo
ThinkPad
Lenovo
ThinkPad
Senin auran sınırsız
ThinkPad X9 Aura Edition Yapay Zeka Bilgisayarı
Microsoft Copilot ile
ThinkPad X9 Aura Edition
Copilot+PC
Güçlü performans, gelişmiş yapay
zeka ve güvenlik hizmetinizde

BELEK • SORGUN • TORBA • KUNDU
Voyage Torba Private / Türkiye
Voyage Kundu, 2026'da kapılarını misafirlerine açmaya hazırlanıyor.
etstur

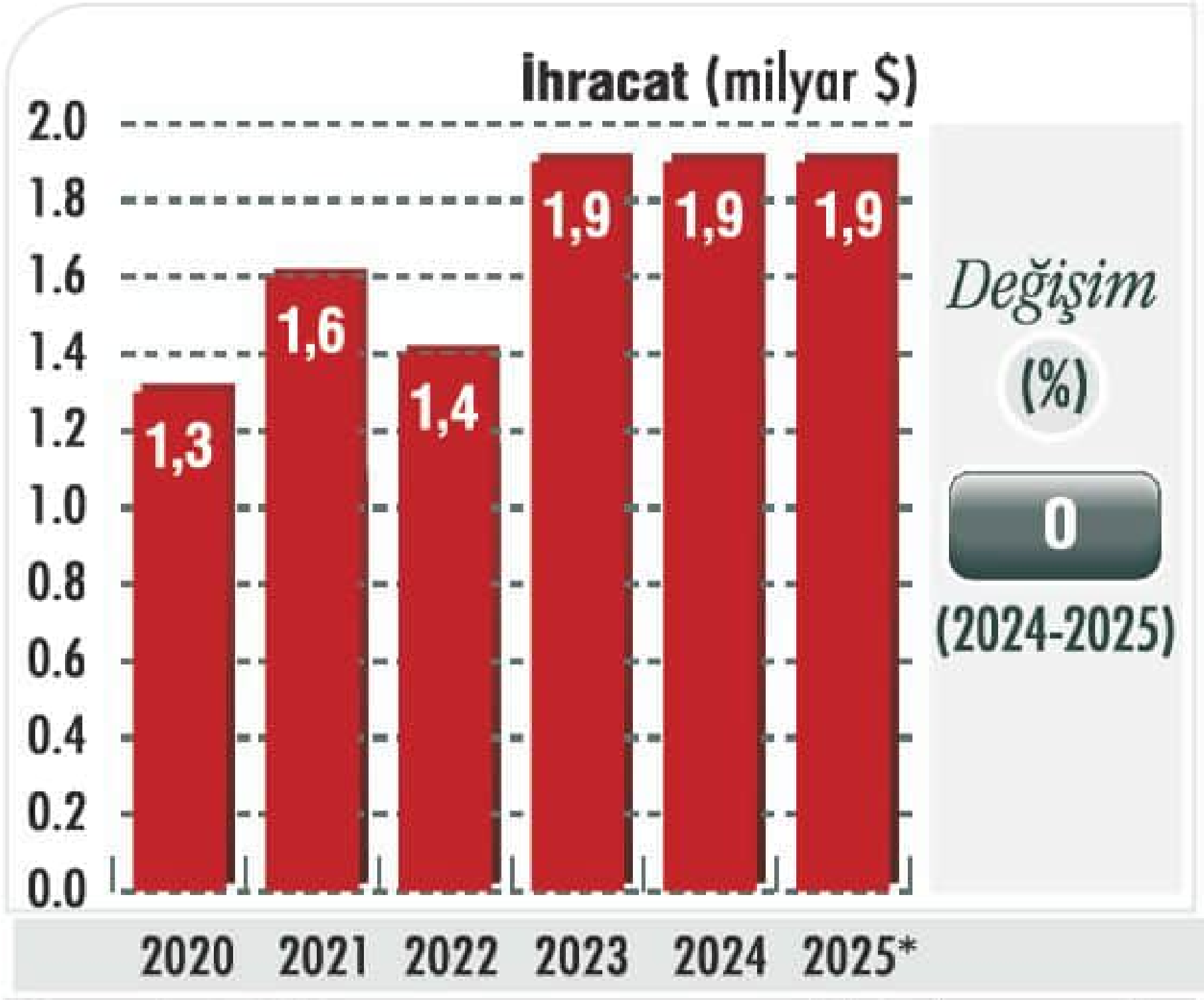

VOYAGE
HOTELS

PROJEKSİYON

HAZIRLAYAN:
NİL DUMANSIZOĞLU ● ndumansizoglu@capital.com.tr

YAT VE TEKNE

Büyüme durdu



Kaynak: TYKD **(*):** Tahmini veridir

MARİNA AÇIĞI

HACİM Geçen yılı yaklaşık 2 milyar dolarlık ihracatla kapatan gemi ve yat hizmetleri sektörü, bu yılın ilk dört ayında 457 milyon dolar ihracata imza attı. Yenikapı Boat Show CEO'su Murat Arslan, "Artan maliyetlere rağmen sektörümüz Türkiye'nin toplam ihracatına katkı sunmaya devam ediyor" diyor. Arslan, 2025'in ilk yarısında sektörün en az 600 milyon dolarlık ihracata ulaşmasını bekliyor.

SÜREKLİLİK Türkiye bugün üretim ve tasarım gücüyle dünyada ilk 5 ülke arasında yer alıyor. Ancak iki yıl öncesine göre talebin daha düşük olduğunu belirten Arslan, ekliyor: "Bu yılın ilk yarısı iki yıl önceye göre daha az hareketli geçse de denizcilik sektörü üretim, istihdam ve ihracat odaklı çalışmaya devam ediyor."

SORUN Sektörün en büyük yapısal problemi, marina eksikliği. Türkiye'deki bağlama kapasitesi yalnızca 25 bin; Avrupa'da ise bu rakam 100 binlerle ifade ediliyor. Sektör temsilcilerinin verdiği bilgiye göre eğer iki yıl içinde yeni marina yatırımları yapılmazsa sektörde darboğaz kaçınılmaz. Türkiye Yat Kaptanları ve Çalışanları Derneği (TYKD) Başkanı Yusuf Ziya Karagöz, şöyle konuşuyor: "Sektörümüzün gelişebilmesi için öncelikli olarak teknelerin barınma sorununu çözmek gerekiyor."

TRAKTÖR

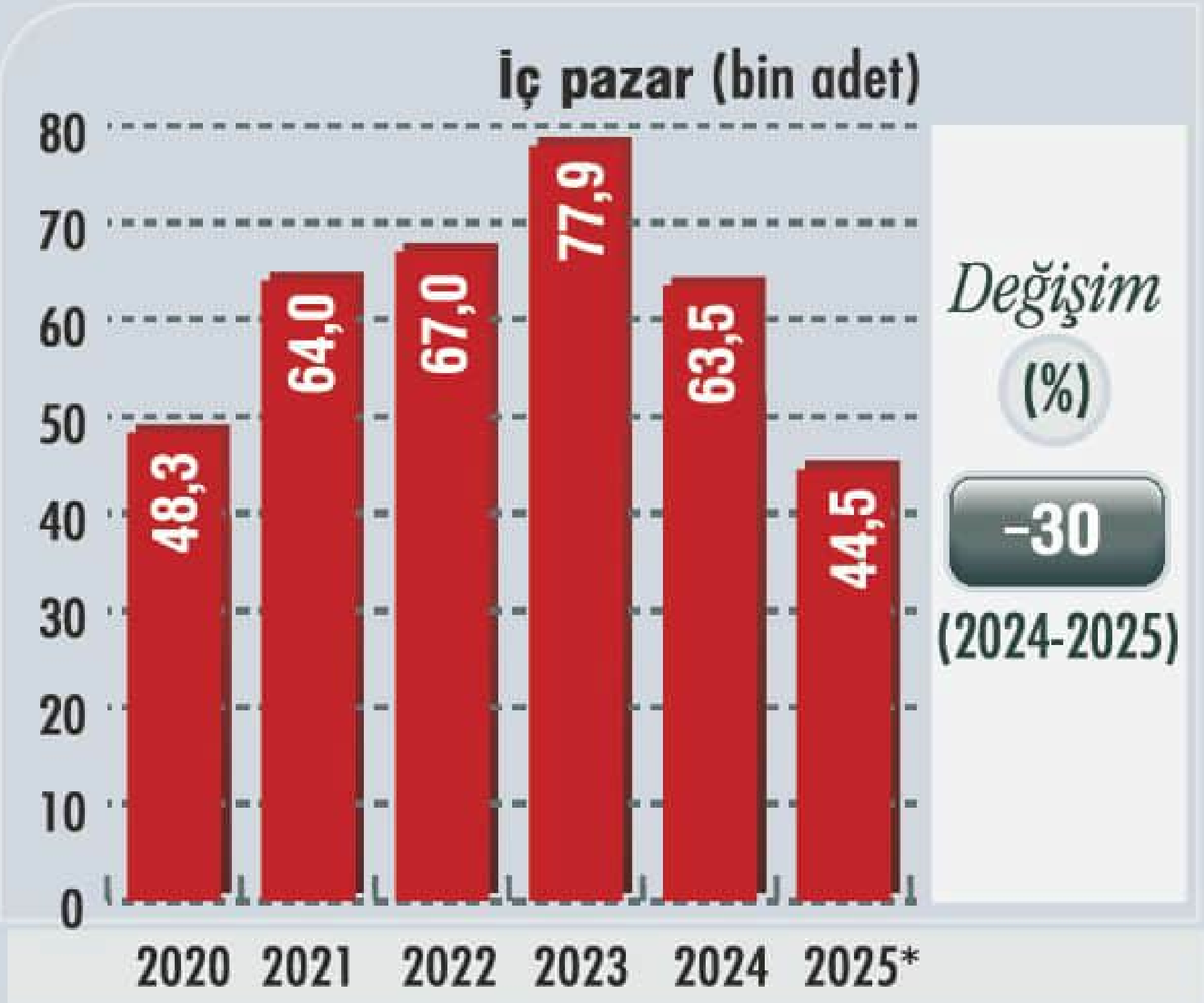
ZOR YIL

FİNANSMAN **Tarım makineleri sektörü 2025 yılına yüksek faiz, azalan yatırım iştahı ve krediye erişimdeki zorluklarla başladı. TARMAKBİR Genel Sekreteri M. Selami İleri, "Çiftçilerimizin yaklaşık dörtte üçü dış finansman araçlarına yöneliyor. Bankaların bu alandaki payı yüzde 60'a çıktı. Traktör alımlarında yatırım kredisi kullanımı yüzde 90'lara ulaştı" diyor. İç pazarda yılın tamamında yüzde 30-35 düzeyinde bir daralma bekleniyor.**

ÜRETİM **2025'in ilk dört ayında traktör üretimi 16 bin 997 adetle sınırlı kaldı. Bu rakam, geçen yıla göre yüzde 37, son beş yıl ortalamasına göre yüzde 40'ın üzerinde bir düşüşe işaret ediyor. Sektörün üretim endeksi de yılın ilk çeyreğinde yüzde 20 geriledi. İleri, bu ortamda birçok üreticinin düşük kapasiteyle çalışmak zorunda kaldığını söylüyor.**

DIŞ TİCARET **İlk 4 ayda traktör ihracatı 4 bin 634 adetle geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 33 azaldı. Değer bazında ise yüzde 17 düşüşle 313 milyon dolarlık ihracat yapıldı. Durgunluğun devam etmesini bekleyen İleri, ekliyor: "Reel enflasyon-düşük kur sarmalı, rekabet gücümüzü erozyona uğrattı."**

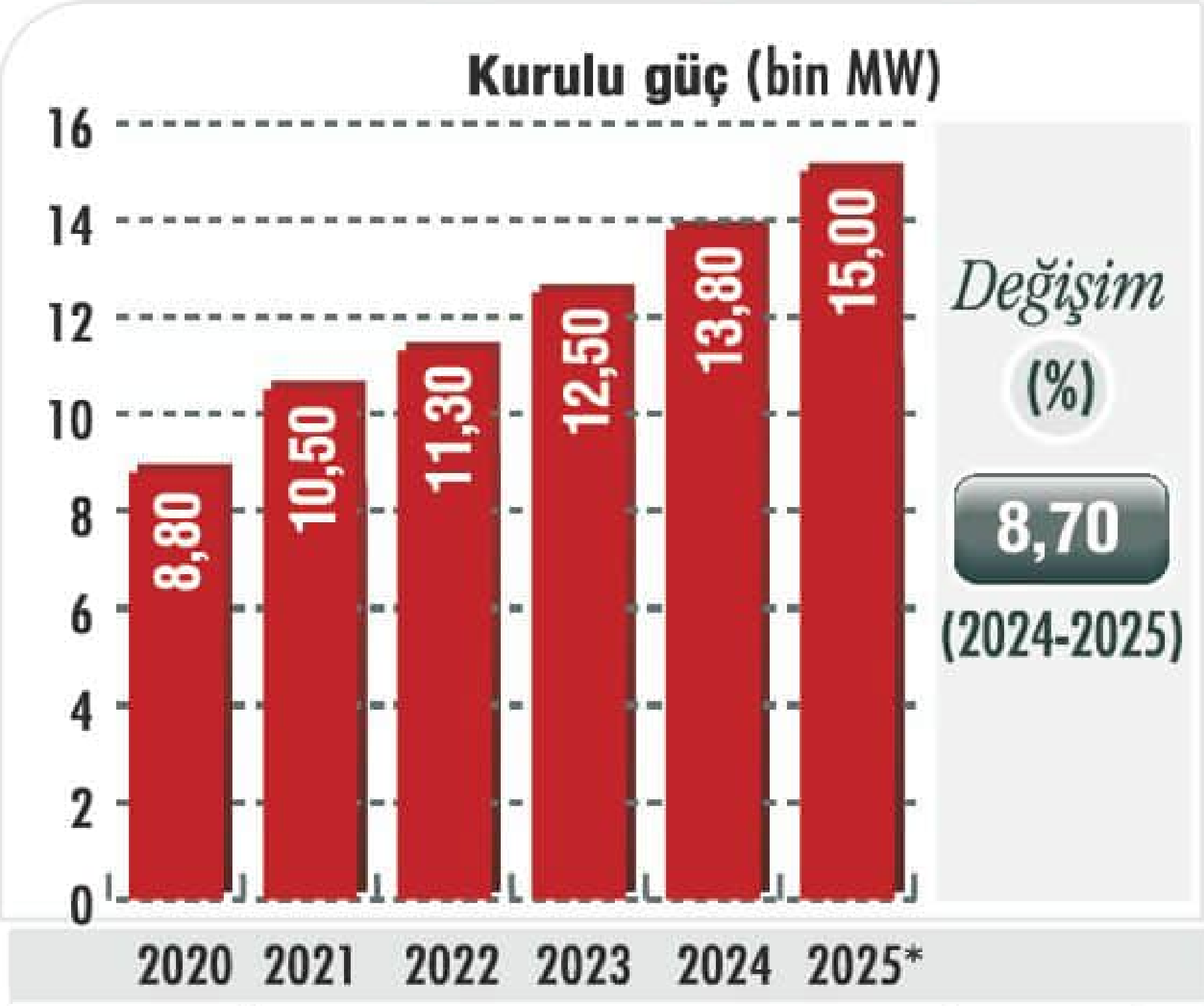
Daralma devam edecek



Kaynak: TAKMAKBİR, İŞ YATIRIM **(*):** Tahmini veridir

RES

Kurulu güç her yıl artıyor



Kaynak: TÜREB **(*):** Tahmini veridir

RÜZGAR HAMLESİ

KAPASİTE TÜREB'in 2024 raporu, Türkiye'nin toplam rüzgar kurulu gücünü 13 bin 792,50 MW olarak gösteriyor. Bu dönemde 1 bin 310,07 MW yeni kapasite sisteme ekleniyor. Elektrik üretiminin yüzde 11,34'ü rüzgardan karşılanıyor. Türkiye, Avrupa sıralamasında Almanya, İngiltere, İspanya, Fransa ve İsveç'in ardından 6'ncı sırada yer alıyor. Avrupa'da ise toplam 16,4 GW'lık yeni kapasite devreye giriyor; bunun 13,8 GW'ı karasal, 2,6 GW'ı deniz üstü olarak kayıtlara geçiyor.

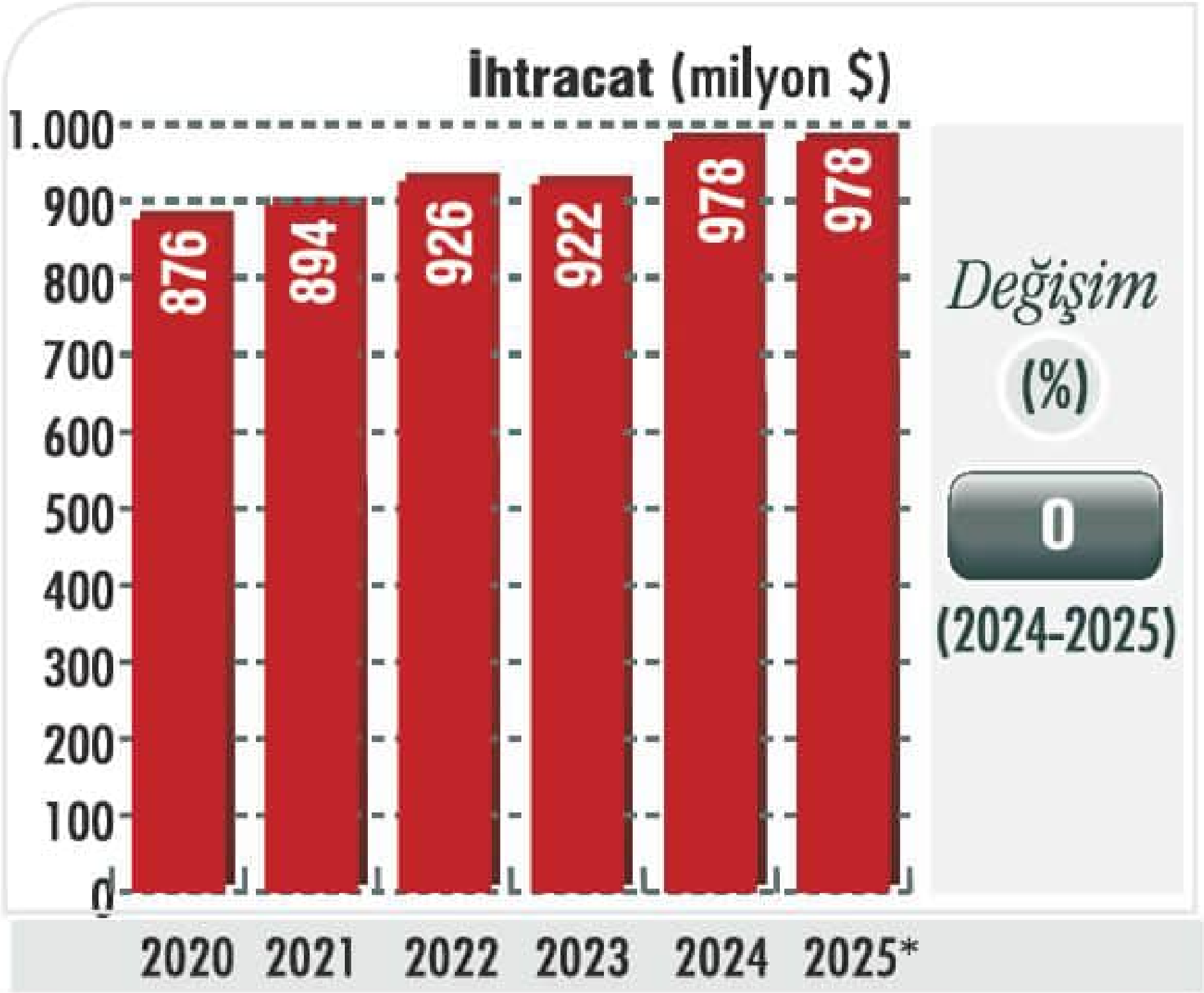
VİZYON TÜREB Başkanı Dr. İbrahim Erden, Türkiye'nin 2035 yılına kadar rüzgar kurulu gücünü 48 bin MW seviyesine taşımayı hedeflediğini aktarıyor. Bu hedef doğrultusunda her yıl 5 GW'lık artış planlandığını belirten Erden, "2024 boyunca depolamalı RES projelerinde büyük bir hareketlilik izlendi. Tahsisi yapılan yaklaşık 19 bin MW'lık kapasiteyle birlikte toplam stok 24 bin MW'ı aştı" diyor.

DAĞILIM Bölgesel verilerde Marmara Bölgesi 6 bin MW'ı aşan kurulu gücüyle öne çıkıyor. Ege Bölgesi 4 bin MW'lık kapasiteyle ikinci sırada. İzmir, Balıkesir, Çanakkale, İstanbul ve Manisa, en yüksek kurulu güce sahip şehirler arasında yer alıyor. Depolamalı projelerde ise Tekirdağ, Kırklareli, Edirne, Antalya ve Eskişehir dikkat çekiyor. Mevzuat düzenlemeleriyle süreçlerin hızlanması bekleniyor.

Her Yerde
Prestijiniz Var
Ücretsiz Fast Track
Ekstra Bankkart Lira
2x Katlanan Bankkart Lira
Prestij Lezzet Rotası
Ücretsiz Lounge
Ziraat Bankası
bankkart Prestij
5253 2900 0000 0000
VALID THRU 00/00
EMRE TEKİN
mastercard
Ziraat Bankası
bankkart Prestij plus
mastercard
bankkart Prestij
bankkart Prestij plus
Ziraat Bankası
Bir bankadan daha fazlası

TÜTÜN

Düşen talebin etkisi



Kaynak: EİB **(*):** Tahmini veridir

YENİ FIRSAT

TALEP Türkiye'nin geleneksel ihraç kalemlerinden biri olan tütün sektörü, küresel ölçekte tüketimin yatay seyretmesi nedeniyle ihracatta mevcut seviyeyi koruma stratejisini benimsiyor. Ege Tütün İhracatçıları Birliği verilerine göre sektörün 2024 yılı ihracatı 978 milyon dolar seviyesinde gerçekleşti. Tüketici eğilimlerinin değişmesi, ihracat artışını sınırlayan temel unsurlar arasında yer alıyor.

DÖNÜŞÜM Ege Tütün İhracatçıları Birliği Başkanı Ömer Celal Umur, Türk tütününün kaliteli ancak pahalı olduğuna dikkat çekiyor. Buna bağlı olarak son yıllarda büyük yapraklı Virginya ve Burley tütünlerinin üretimi öne çıkıyor. Sıfırdan 30 milyon kiloya ulaşan bu çeşitler, şu anda iç piyasaya sunuluyor. Ancak kalitenin artmasıyla birlikte ihracat potansiyeli de doğuyor. Umur'a göre bu dönüşüm, önümüzdeki dönem için yeni fırsat sunuyor.

PAZAR 2025 sezonunda tütün üretiminin 80 bin tona ulaşması öngörülüyor. İç piyasada ise yeni düzenlemeyle birlikte yerli tütün kullanımı zorunlu hale geliyor. Türkiye'de üretilen sigaraların yüzde 30'unun yerli tütünden yapılması gerekiyor. ABD'nin ithalata yönelik ek vergi planları sektörü endişelendirmiyor. Umur, bu vergilerin uygulanmasının kesin olmadığını ve Türkiye için negatif bir etkisinin beklenmediğini belirtiyor.

PASLANMAZ ÇELİK

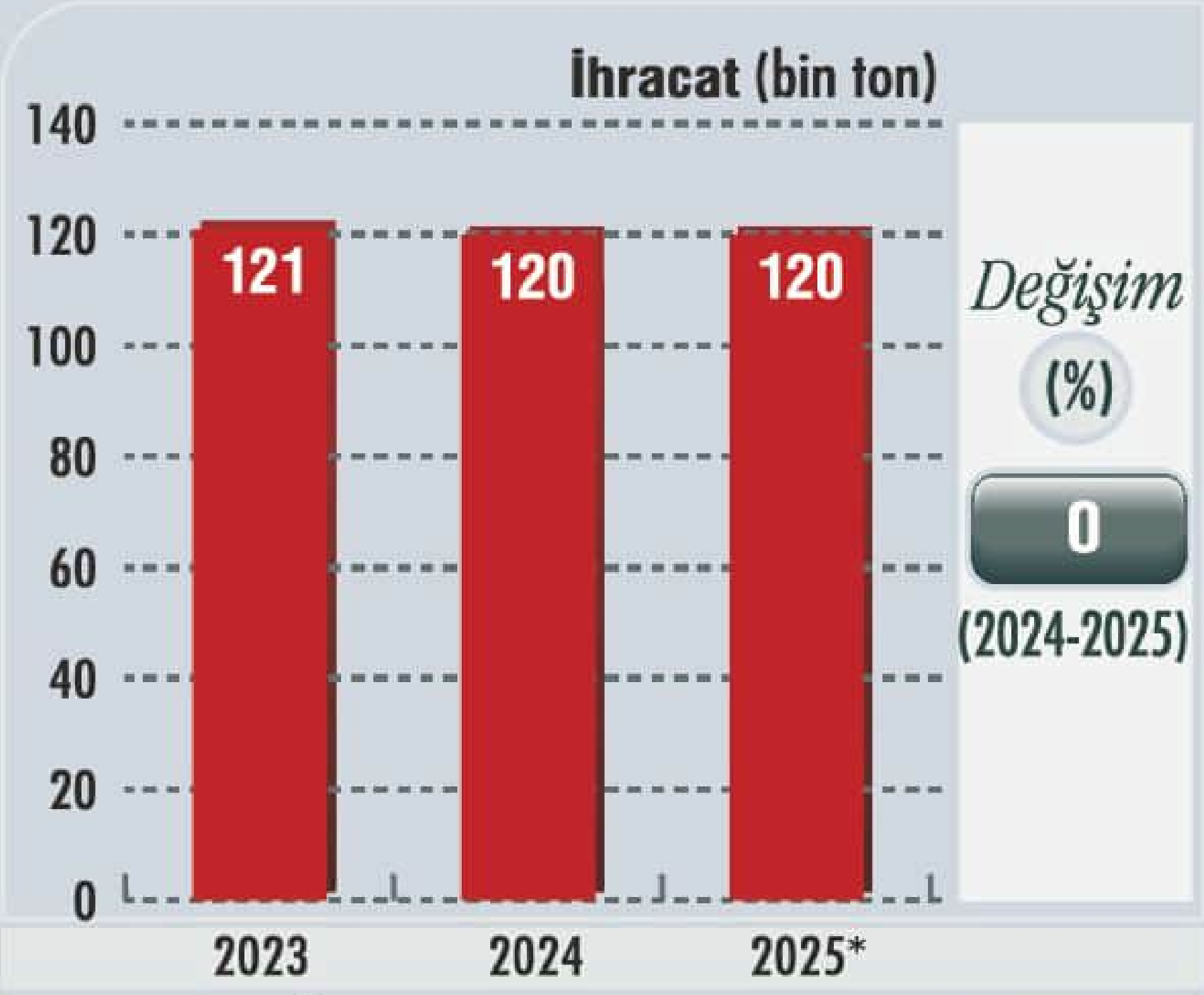
YATIRIM HAREKETİ

ANTİ-DAMPING Türkiye'de yaklaşık 5 milyar dolarlık büyüklüğe ulaşan paslanmaz çelik sektörü, uygulanan gümrük vergisi artışı ve açılan anti damping soruşturmasının etkilerini gündemine alıyor. Gümrük vergisi yüzde 8'den 12'ye çıkarılırken Çin ve Endonezya menşeli ürünlere yönelik soruşturma süreci yerinde denetim aşamasına geçti. PASİD Başkanı Arslan Küçükemre, bu sürecin üretimi, fiyatları ve istihdamı olumsuz etkileyebileceğini vurguluyor.

ÜRETİM Türkiye'de 700 bin tona yakın iç talep tamamen ithalatla karşılanıyor. Küçükemre, entegre üretim için altyapının hazır olduğunu ve yatırımın sanayiye yeni bir ivme kazandıracağını belirtiyor. Yalova'da Çinli bir şirketin 257 milyon dolarlık yatırım planı da süreci hızlandırabilecek bir gelişme olarak öne çıkıyor.

POTANSİYEL Paslanmaz çelik ihracatı 2023'teki daralmadan sonra toparlansa da hala pandemi öncesi seviyelere ulaşamıyor. 2024'te istikrarlı talebe rağmen fiyatların gerilemesi nedeniyle sektör düşük kârlılıkta seyrediyor. Suriye kapısının açılması ise sektör için önemli bir ihracat fırsatı yaratıyor.

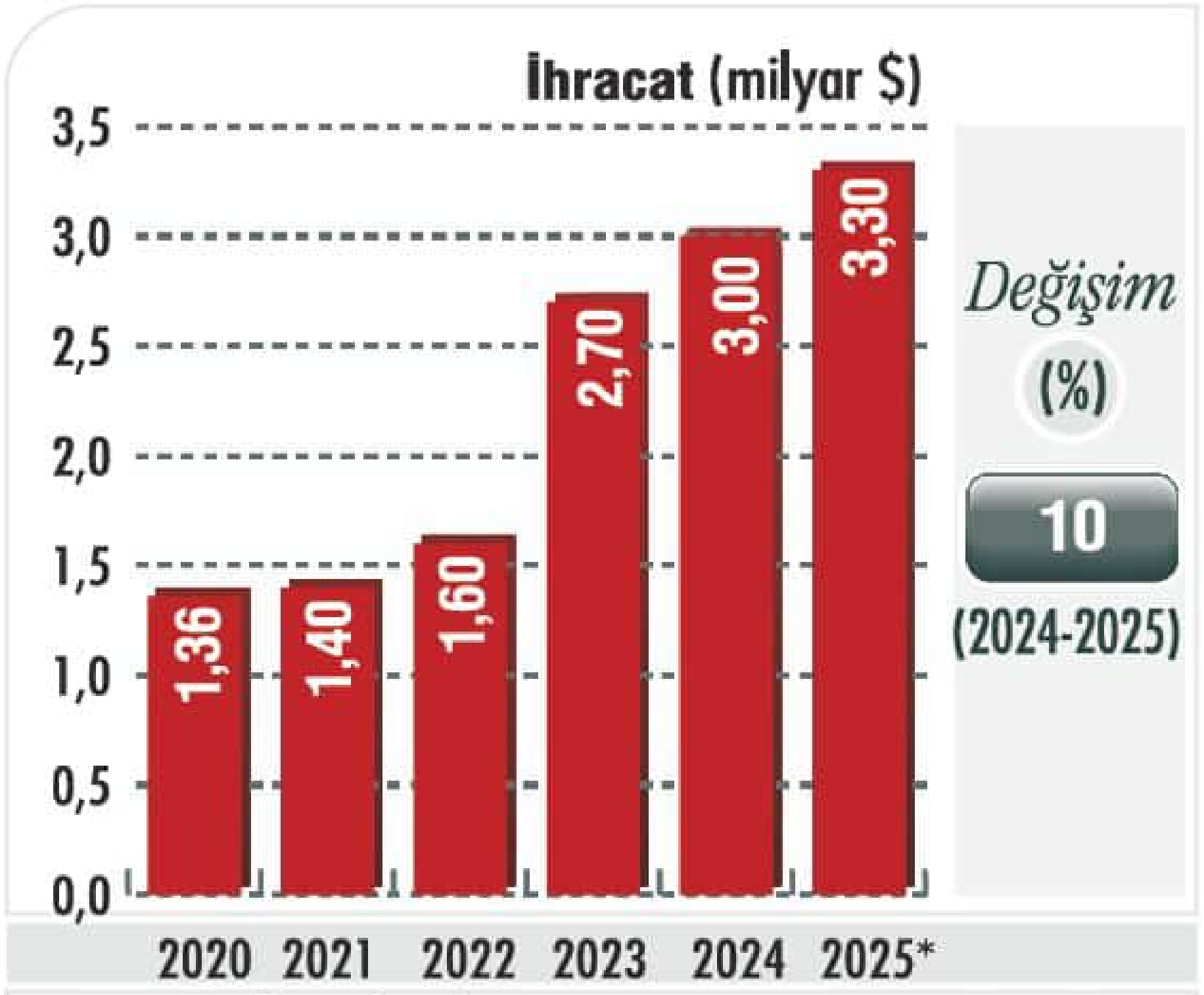
İhracatta yatay seyir



Kaynak: PASİD **(*):** Tahmini veridir

KOZMETİK

Artış trendi



Kaynak: KÜAD, İKMİB **(*):** Tahmini veridir

TÜKETİCİ EĞİLİMİ

KATEGORİ 2024, kozmetik sektörü açısından hem çevreci yaklaşımların hem teknolojik entegrasyonların öne çıktığı bir yıl oldu. Kozmetik Üreticileri ve Araştırmacıları Derneği (KÜAD) Yönetim Kurulu Üyesi Fuat Arslan'ın verdiği bilgiye göre Türkiye'nin kozmetik ihracatı 3 milyar dolara ulaştı. En dikkat çekici büyüme, dermokozmetik ve organik içerikli ürünlerde yaşanıyor. Küresel pazarda cilt bakımı liderliğini sürdürürken parfüm ve saç bakım ürünlerinde de çift haneli büyüme oranları görülüyor.

ODAK Arslan, 2025 yılına olumlu bir başlangıç yapıldığını ve sektörün ihracata daha fazla odaklandığını vurguluyor ve ekliyor: "Tüketici cephesinde artık 'holistik güzellik' anlayışı yükseliyor. İyi beslenme, uyku, spor gibi yaşam tarzı faktörleriyle desteklenen bakım rutini öne çıkıyor. Yapay zekayla kişiye özel ürünlerin tasarlandığı, veri temelli sistemlerin yaygınlaştığı bir dönem yaşanıyor."

ENGEL Hammadde ve ambalaj tedarikindeki gecikmeler, üretim planlamasını zorlaştırıyor. Girdi maliyetleri öngörülemez şekilde artarken nitelikli iş gücü açığı da büyüyor. Özellikle yurt dışına bağımlı olunan girdilerde yaşanan sorunların rekabetçiliği azalttığını belirten Arslan, "Markalaşma eksikliği de çözüm bekleyen başlıklar arasında yer alıyor" diyor.

İLK KEŞFEDEN
OLMAK İÇİN
ELEKTRİĞİN
FORD ÇAĞI
Capri® | Explorer® | Puma Gen-E®
Koç
Ford
GELEÇEĞİ
BUGÜNDEN YAŞA

Tüm araçların CO_2 salımı 0 g/km, birleşik elektrik enerjisi tüketimi, Ford Puma Gen-E'de 14,2, Ford Explorer'da 16,3-17,3 arasında, Ford Capri'de 16,5 kWh/100 km arasındadır. Belirtilen değerler, 715/2007/EC güncel mevzuatına göre ölçülmüş WLTP verileridir. Pazara sunulan araç ve araçların donanım farklılıkları olabilir. Detaylı bilgi için: ford.com.tr

KÜRESEL PARADİGMALAR VE ALTIN

Dünyada ekonomik çalkantının biraz daha sakinleştiği bir ayı geride bıraktık. Ülkemizde yüksek tansiyon hızla devam ederken dünya ekonomisinde tansiyon nispeten azaldı. Bu ayki yazımızı dünya ekonomisindeki gelişmelere ayırdık. Bu arada 19 Mayıs Gençlik ve Spor Bayramımız kutlu olsun. Gençlerimiz bizim en kıymetli varlıklarımız. Onların gelecek için umut dolu olması, geleceğe güvenle bakmasını sağlamak bizlerin en önemli görevlerinden.

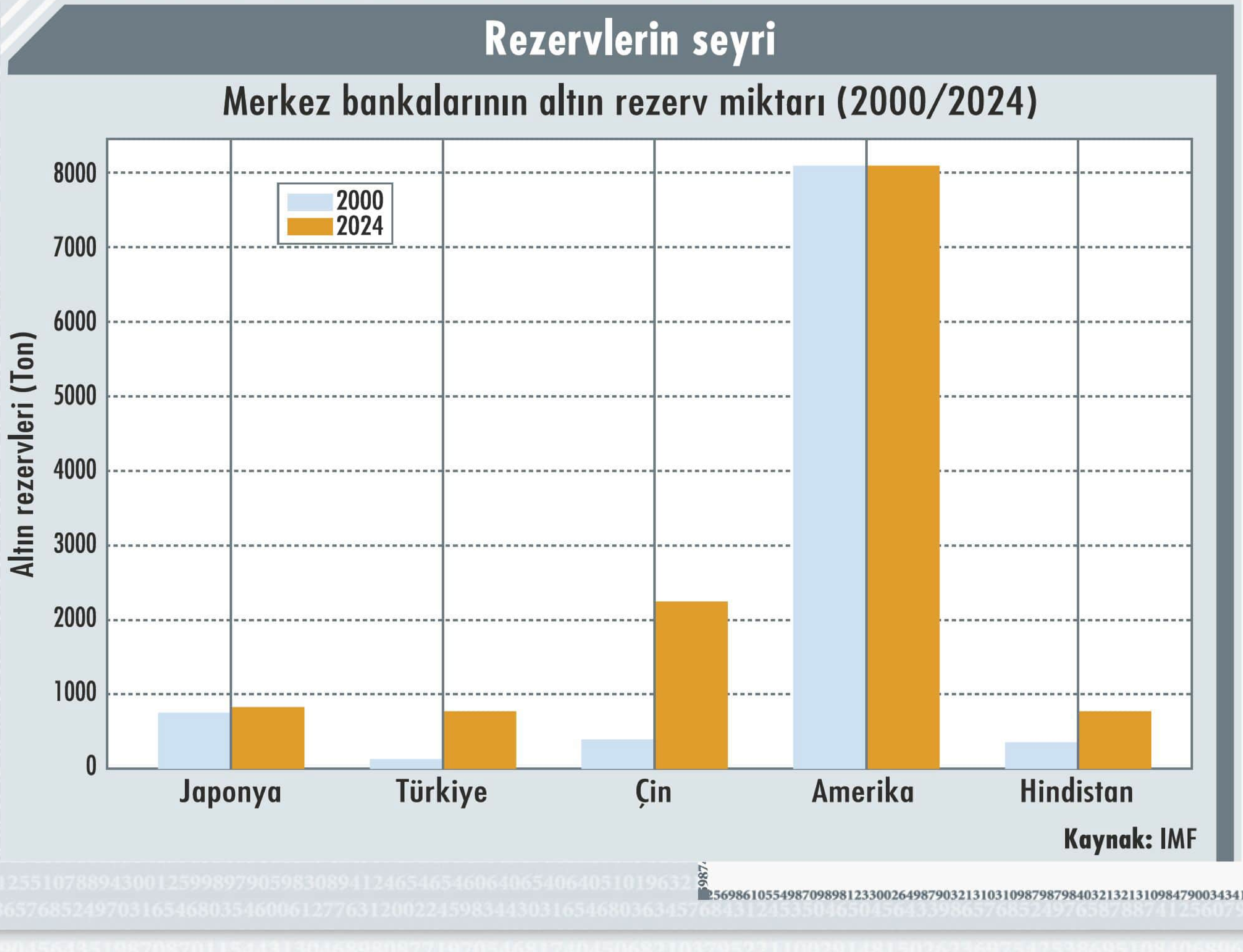
CEM ÇAKMAKLI • ccakmakli@ku.edu.tr

2025 YILINA OLDUKÇA SERT BİR KÜRESEL EKONOMİK ATMOSFERLE giriş yaptık. Özellikle ABD ile Çin arasında tırmanan ticaret gerilimi, yalnızca iki büyük ekonomi arasında değil küresel piyasaların tamamında etkisini hissettirdi. Altın fiyatlarındaki dalgalanma, uzun vadeli Amerikan tahvillerindeki yön değişimi ve gelişen piyasa ekonomilerindeki kırılganlık, bu yeni dönemin en önemli işaret fişekleri oldu.

Piyasalar, belirsizliklere olan duyarlılığını artırırken yatırımcıların güvenli liman arayışı altını küresel gündemin merkezine taşıdı. Son birkaç ayda, hemen hemen her hafta piyasalar yeni bir şokla sarsıldı. Altın fiyatları üzerinde ciddi etkisi olan gelişmeler zinciri, Trump'ın ikinci döneminde ticaret savaşlarına daha agresif bir şekilde yönelmesiyle hız kazandı. ABD ile Çin arasında 90 günlük bir anlaşmaya varılmış olması, her ne kadar bağlayıcı bir metin içermese

ALTIN TALEBİ ARTTI

Grafikte Japonya, Türkiye, Çin, Amerika ve Hindistan merkez bankalarındaki altın rezervlerinin 2000 ve 2024 yıllarındaki miktarlarını ton cinsinden gösterdik. Görüldüğü gibi Amerika ve Japonya gibi gelişmiş ekonomilerde pek bir değişiklik olmazken Türkiye, Hindistan ve Çin gibi gelişmekte olan ülkelerde altın rezervleri 2000 yılından 2024 yılına önemli ölçüde artmış durumda.



de piyasalarda kısa süreli bir rahatlama yarattı. Bu anlaşma, her iki tarafın da tarifelerde yüzde 90 oranında geri adım atması yönünde niyet beyanı taşıyordu ve oldukça önemli sürpriz olarak değerlendirildi. Bundan dolayı da son haftalarda piyasalarda önemli bir iyimserlik dalgası yaşanıyor.

EZBER BOZULUYOR

Bu gelişmeyi, önceki birkaç aylık yüksek tansiyonlu dönemden bağımsız düşünmemek gerekir. Amerika'nın ticaretle ilgili yaklaşımı artık yapısal bir paradigma değişikliğini işaret ediyor. Fakat bu değişimin ne ölçüde kurumsallaştığı halen belirsiz. Özellikle geleneksel finansman araçları, örneğin uzun vadeli Amerikan tahvilleri üzerindeki hareketler bu dönüşümün sınırlarını test ediyor. Bir dönem altına alternatif olarak görülen Amerikan tahvillerine olan talep, Trump yönetiminin söylemleri ve hamleleri nedeniyle zayıflamış durumda. Eğer ABD, küresel ekonomik sistemin güvenli limanı olma algısını yitirirse bu durum altına yönelen talebi yapısal olarak artırabilir. Geçtiğimiz aylarda yaşanan altın fiyatlarındaki yükseliş, işte bu yapısal belirsizliklerin bir yansıması. Özellikle ons altının 3 bin dolar seviyesinin üzerine çıkmasının arkasında, yalnızca kısa vadeli jeopolitik gelişmeler değil aynı zamanda orta vadeli sistemik beklentiler de yer alıyor. ABD'nin küresel güvenli liman pozisyonunun sorgulanması, uzun vadeli tahvil piyasalarına olan güvenin zayıflaması ve merkez bankalarının portföy tercihlerinde yeniden altını öne çıkarması bu hareketin temel dinamiklerini oluşturuyor.

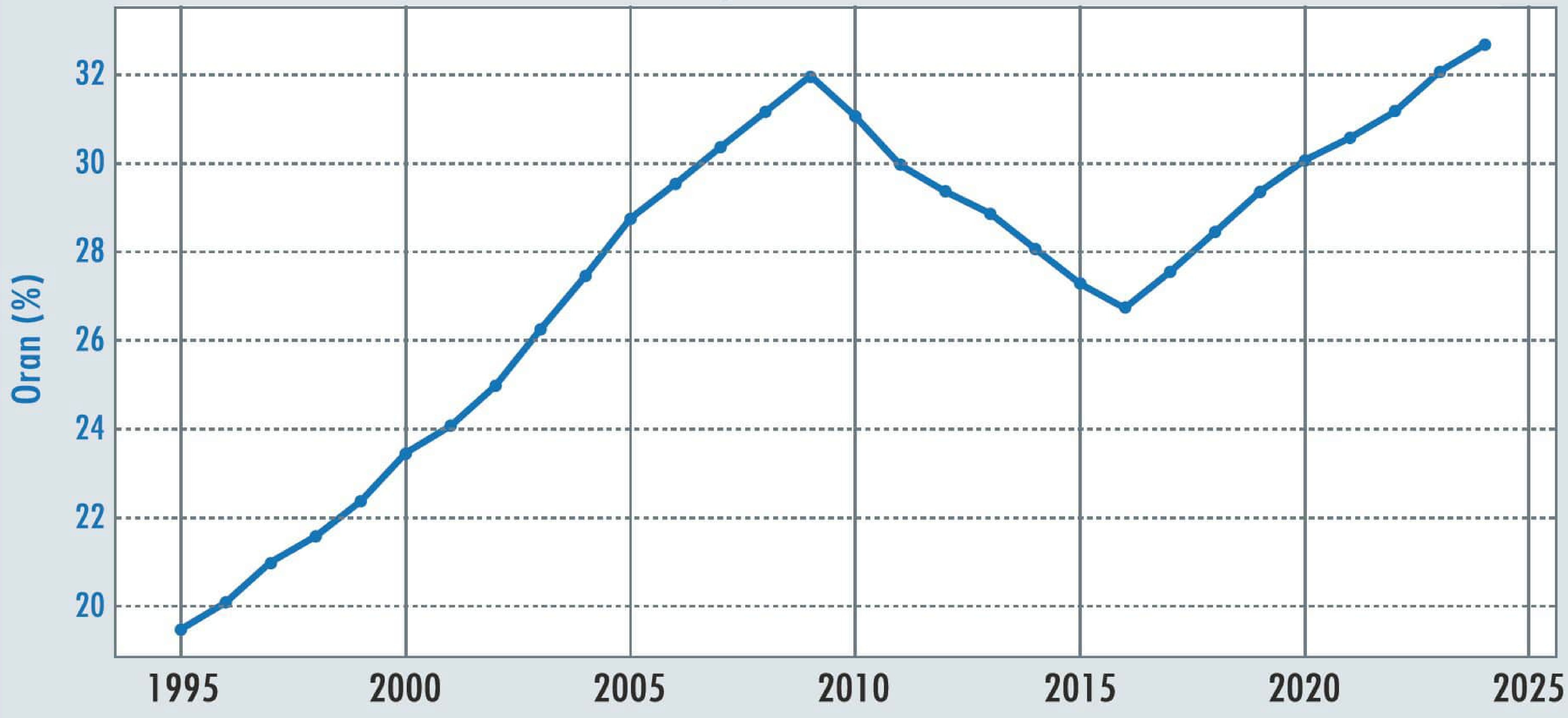
Kutu 1'de Japonya, Türkiye, Çin, Amerika ve Hindistan merkez bankalarındaki altın rezervlerinin 2000 ve 2024 yıllarındaki miktarlarını ton cinsinden gösterdik. Bu ülkeleri Amerika ve Japonya'nın temsil ettiği gelişmiş ekonomiler ve geride kalan diğer ülkelerin temsil ettiği gelişmekte olan ülkeler olarak iki gruba ayırabiliriz. Görüldüğü gibi gelişmiş

TİCARETİN PAYI ARTIYOR

Grafikte dünya ticaretinin dünya GSYH'si içindeki payının 1995 yılından bu yana gelişimi görünüyor. Ticaretin GSYİH içindeki payı özellikle Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne girdiği 2001'den sonra hızla artmış. Bu artış küresel finansal krizden sonra yerini güçlü azalışa bırakmış. 2016'dan sonra ise hem Avrupa hem Çin ekonomilerindeki toparlanma ticaretin payında yeniden bir artışa geçilmesine neden olmuş. Yine de bu artışın ivmesi 2000'lerin başındaki ivmeye göre düşük.

Yükseliş sürüyor

Dünya ihracatının dünya GSYİH'sine oranı (1995-2024)



Kaynak: Dünya Bankası

Allianz

Bir Kız Gelecek
CEO Olacak

En Güçlü 50 Kadın CEO listesine, Allianz Bir Kız Gelecek programı aracılığıyla Koruncuk'tan da **+1 kız gelecek!**

50 EN GÜÇLÜ KADIN CEO

Ekonomist | Allianz

ekonomilerin altın rezervlerinde pek bir değişiklik olmazken ve bu ülkeler zaten yüksek olan altın rezerv miktarını korurken Türkiye, Hindistan ve Çin gibi gelişmekte olan ülkelerin altın rezervleri 2000 yılından 2024 yılına yüksek oranda artmış durumda. İşte özellikle son yıllarda yaşanan bu artış, altın fiyatlarında yaşanan dinamiklerin önemli nedenlerinden biri.

ÇİN DE SORUMLU

Ticaret savaşlarının sadece ABD'nin değil aynı zamanda Çin'in de sorumluluğunda olduğunu belirtmek gerekir. Çin'in uzun yıllardır ihracata dayalı büyüme modelini agresif bir şekilde sürdürmesi, devlet destekleri ve sürekli artan ticaret fazlasına rağmen kuru ısrarla çok düşük bir seviyede tutmasıyla uluslararası rekabette avantaj sağlaması birçok ülke için yapısal bir tehdit oluşturdu. Elektrikli araçlar sektöründe olduğu gibi Çin'in sağladığı yüksek teşvikler ve düşük maliyetli üretim kabiliyeti, küresel dengeleri altüst etti. Batı dünyası, bu süreci ucuz bir mal ve özellikle aramalı kaynağı olarak uzun süre "kazan-kazan" ilişkisi olarak değerlendirdi. Ancak Çin'in teknolojik olarak da yükselişe geçmesi, artık bu ilişkinin Batı lehine olmadığını gösterdi. Bu nedenle ABD'nin yeni ticaret stratejisi, yalnızca Trump'ın söylemleriyle açıklanamaz.

Kutu 2'de dünya ticaretinin dünya gayrisafi yurt içi hasılasına oranının 1995'ten bu yana seyrini gösterdik. Bu oran bize dünyada üretilen katma değerin ne kadarının dış ticaret kaynaklı olduğunu gösteriyor. Verilere baktığımızda, dünya ticaretinin küresel gayrisafi yurt içi hasılaya oranı, 2007-2008 finansal krizinden bu yana genel olarak düşüş eğiliminde. Aslında bu anlamda globalleşmede yaklaşık 10 yıl süren önemli bir gerileme yaşandı. Bundan sonra ise 2016 yılından itibaren bu gerileme yerini yeniden daha düşük boyutlu bir artışa bıraktı. Bu artışta Avrupa ve Çin ekonomilerinin 2015 sonrası iyi performansı önemli bir rol oynadı. Bu da aslında küreselleşmenin 2008 krizinden itibaren yapısal bir sınavdan geçtiğini ortaya koyuyor.

YENİ SAYFA

Aslında Obama ve Biden dönemlerinde de Çin'e karşı kritik alanlarda engelleme politikaları uygulandı. Örneğin, yüksek teknoloji ürünlerinde özellikle de gelişmiş çiplerde Çin'e ihracat kısıtlamaları getirildi. Fakat Trump'ın özellikle bu yeni dönemindeki farkı, bu süreci hızlı ve çok keskin bir biçimde gerçekleştirmeye kalkması oldu. Ticaret açığını kapatmak, üretimi yeniden ABD'ye çekmek ve Çin'in küresel etkisini azaltmak için uygulanan politikalar, küresel tedarik zincirlerini ciddi anlamda zorladı. Küresel finans sisteminin lideri olan bir ülkenin, yani ABD'nin bu kadar radikal değişimlere yönelmesi hem finansal piyasalarda hem emtia piyasalarında yeni denge arayışlarını tetikledi.

Altının bu denge arayışındaki rolü ise hiç olmadığı kadar merkezi hale geldi. Özellikle Amerikan uzun vadeli tahvillerinin artık her koşulda güvenli bir yatırım aracı olarak görülmemesi, altının yeniden portföylerin "çıpa" varlığı haline gelmesine neden oldu. İşte 2025 başından itibaren gözlemlediğimiz gelişmeler, bu büyük resmin parçaları. 90 günlük anlaşma, kısa vadeli bir iyimserlik yaratmış olsa da yapısal

Ekonominin nabzı nasıl atıyor?

EKONOMİNİN GENEL OLARAK GÖRÜNÜMÜ			
GSYİH'DE ÇEYREKLİK DEĞİŞİM (Önceki çeyreğe göre)	2024 - 4Ç % 1,7	2024 - 3Ç % -0,2	2024'ün son çeyreğinde güçlü bir büyüme oldu.
SANAYİ ÜRETİMİNDE AYLIK DEĞİŞİM (Önceki aya göre)	2025 - Mart % 3,4	2025 - Şubat % -1,6	Sanayi üretiminde mart ayında bir sıçrama yaşandı.
PERAKENDE SATIŞ ENDEKSİ (Önceki aya göre)	2025 - Mart % -1,4	2025 - Şubat % 1,1	Perakende satışı düştü.
İSTİHDAMDA DEĞİŞİM	2025 - Mart % 1,1	2025 - Şubat % 0,1	İstihdam arttı.
FİNANSAL DURUMUN GÖRÜNÜMÜ			
YILLIK TÜFE ENFLASYONU	2025 - Nisan % 37,9	2025 - Mart % 38,1	Enflasyon baz etkisiyle düşüyor.
Türkiye 5 yıllık CDS	2025 - Mayıs 290 bps	2025 - Nisan 336 bps	CDS seviyemiz düşüşte.

(T): Tahmin

TEB PORTFÖY BİRİNCİ PARA PİYASASI SERBEST (TL) FON İLE
VAKTİNİZİ VE PARANIZI İYİ DEĞERLENDİRİN

Aynı gün kolayca alım-satım ile likidite avantajı sağlayan ve stabil getiri potansiyeli elde edebileceğiniz TEB Portföy Birinci Para Piyasası Serbest (TL) Fon'una, CEPTETEB Mobil ve İnternet Şubesi'nden dilediğiniz zaman ulaşabilirsiniz.

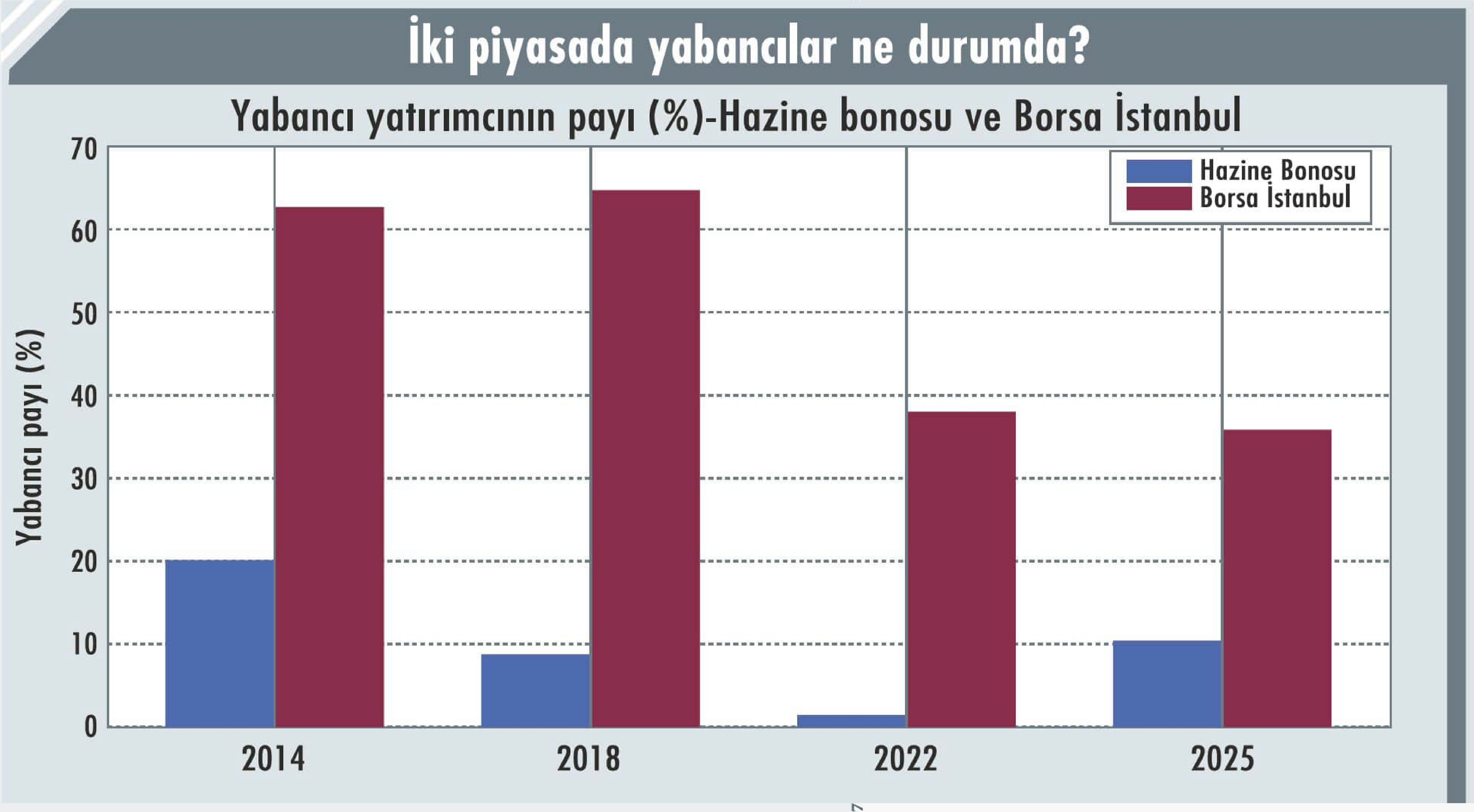
TEFAS'tan Fon Alım Kolaylığı

FON KODU | PTE

TEB PORTFÖY YÖNETİMİ
BNP PARIBAS ORTAKLIĞI

tebportfoy.com.tr / 0 (212) 376 63 03

Detaylı bilgi için tebportfoy.com.tr adresini veya KAP (kap.org.tr) adreslerini ziyaret ederek fonun izahnamesini inceleyebilirsiniz.



YABANCININ PAYI DÜŞÜYOR

Grafikte 2014, 2018, 2022 ve 2025 yıllarında Türkiye borsa ve bono piyasasında yabancı yatırımcıların toplam yatırımlar içindeki payını gösterdik. Görüldüğü gibi iki piyasada da yabancının payı 2018 sonrasında oldukça düşmüş durumda.

sorunlar yerli yerinde duruyor. Çin'in ihracat desteklerine ve kur politikasına devam etmesi, ABD'nin ise üretimi içeride tutma isteği iki ülke arasında süregelen çatışmanın temelini oluşturuyor. Dolayısıyla bu sadece bir Trump meselesi değil daha geniş bir güç mücadelesinin parçası.

İÇ DİNAMİKLER ETKİLİ

Türkiye'de ise bu gelişmelerin etkisi, genellikle içerideki dinamiklerin önüne geçemiyor. 2018 sonrasında Türkiye'nin dış piyasalardan büyük oranda kopması, özellikle swap piyasalarının fiilen daha az işler hale gelmesiyle daha da belirgin hale geldi. Kutu 3'te belirli yıllar için borsa ve bono piyasasında yabancıların yatırımlarının toplam yatırımlara oranını gösterdik.

Grafikte de görüldüğü gibi yabancı yatırımcılar, 2018 sonrasında büyük ölçüde çıkış yaptı. Dolayısıyla yabancıların büyük oranda azaldığı bu piyasalarda son iki ayda yaşanan dalgalanmalar, esasen iç gelişmelerin sonucu olarak şekillendi. Yaşanan siyasi kırılmaya karşın Merkez Bankası'nın yoğun rezerv kullanımı, olasılıkla kamu bankaları aracılığıyla yapılan döviz müdahaleleri ve faiz politikası, Türkiye'nin kendi iç kırılganlıklarını dengelemeye çalışan asıl faktörler oldu. Bununla birlikte küresel gelişmelerin dolaylı etkileri Türkiye için yine de önemini koruyor. Euro/dolar paritesinin yükselmesi, Türkiye'nin ihracatını olumlu etkiledi.

Yine de asıl belirleyici unsur, içerideki ekonomi yönetiminin tutarlılığı olacak. Son dönemde döviz kuru üzerindeki baskının ve rezerv kullanımının sürdürülebilirliği tartışma konusu haline geldi. Bu da beklentiler üzerinde önemli bir belirsizlik yaratıyor. Dolayısıyla büyük paradigma değişimlerinin yaşandığı dünya ekonomisinde ülkemiz kendi kısır sorunlarıyla boğuşmaktan pek önüne bakamaz durumda. Bu da gençlerimizin geleceğe güvenle bakmasını engelleyen en önemli etmenlerden biri. Bir dahaki 19 Mayıs Gençlik ve Spor Bayramında gençlerimizin geleceğe güvenle bakabildiği, gösteri haklarını kullandıkları için tutuklanmadıkları bir bayram geçirmek dileğiyle… **C**

NEVA YALI
UNIQUE

BEKLENEN
UNIQUE REZİDANSLAR
ŞİMDİ SATIŞTA

50 AY / %1.89 VADE

nevayali.com
0232 366 98 98

REV
HOLDİNG

HOTİÇ
İLKBAHAR
YAZ2025

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • ngozutok@capital.com.tr

“Rotamızı Asya ve Afrika’ya çevirdik”

EMİN HİTAY HİTAY HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Türkiye’de teknoloji odaklı yatırımların öncülerinden biri olan Hitay Holding, 1980 yılında girişimci iş insanı Emin Hitay tarafından kuruldu. Aradan geçen 45 yılda holding teknoloji, güvenlik, şans oyunları ve enerji gibi farklı alanlarda gerçekleştirdiği ilklerle dikkat çekti. Bugün bünyesinde Exim, Bilyoner ve AltiliGanyan.com gibi markaları barındıran grup son yıllarda ise yurt dışındaki jeotermal enerji projeleriyle uluslararası ölçekte daha güçlü bir oyuncu olma yolunda ilerliyor.

Emin Hitay, “Yarım asra yaklaşan yolculuğumuzda girişimcilik ruhu ve yenilikçi düşünce hep ön plandaydı. Türkiye ekonomisine ve istihdamına sağladığımız katkı ise en büyük gurur kaynağımız” diyor. 2024 yılında 1.000’den fazla çalışanıyla 3 milyar dolarlık ciroya ulaştıklarını belirten Hitay, bunun 2,9 milyar dolarının Bilyoner’e, kalan kısmınınsa Teknoser ve Exim’e ait olduğunu vurguluyor.

Hitay Holding, 2025’i 50’nci yaşa giden yolda önemli bir eşik olarak görüyor. “Bu yıl teknoloji, güvenlik, enerji ve şans oyunları alanında yatırımlarımıza devam edeceğiz. Global ölçekte büyüme biraz yavaşlasa da biz ciromuzu yüzde 40 artırmayı hedefliyoruz” diyen Hitay, özellikle jeotermal enerjiye öncelik verdiklerini belirtiyor. Java ve Sumatra adalarında toplam 7 sahada lisansa sahip olduklarını hatırlatan Hitay, “Bugüne kadar 50 milyon doların üzerinde yatırım yaptık. Hedefimiz, 3 yıl içinde üretime geçmek ve uzun vadede 1.000 MW kapasiteye ulaşmak” diye konuşuyor.

Holding için önümüzdeki dönemde teknoloji yatırımları ve yurt dışı açılımları büyümeyi sürükleyecek önemli bir unsur olacak. Özellikle 37 yaşındaki Exim ile bugüne kadar uluslararası pazarlarda önemli başarılara imza attıklarını ve güvenlik teknolojileri alanında nitelikli polikarbon çözümleriyle kimlik kartları ve güvenlik belgeleri üretiminde dünya standartlarında projeleri hayata geçirdiklerini anlatan Hitay, “Global pazarda ilk 3’e yükseldik, 60’tan fazla ülkeye ürün ve hizmet sunuyoruz. Exim’in dokunduğu pasaport ve kimlik kartlarının sayısı bugüne kadar 1 milyarı aştı. Halihazırda Avrupa ülkelerinde birçok önemli projede yer alıyoruz. Bununla birlikte yeni gelişmekte olan, özellikle büyük nüfuslu ülkelerin projeleri için yeni adımlar atmaya başladık” diyor. Önümüzdeki dönemde yeni pazarlara açılma hedefleri olduğunu açıklayan iş insanı, buradaki rotasını da şöyle paylaşıyor: “Avrupa’da son 25 yıl içinde yaşanan gelişmenin önümüzdeki 5-10 yıl içinde hızlıca Asya ve Afrika ülkelerinde de yaşanmasını bekliyoruz. Bu nedenle rotamızı ciddi bir potansiyel gördüğümüz Asya ve Afrika kıtalarına çevirdik.”

“SÜRDÜRÜLEBİLİR ETKİ YARATMAK İSTİYORUZ”

Emin Hitay’ın sosyal sorumluluk çalışmaları, 2019’da kurduğu Hitay Vakfı çatısı altında toplandı. Görsel sanatlara odaklanan vakıf, sanatçılara, küratörlere ve yazarlara destek sunuyor. Bugüne kadar gerçekleştirdiği sanat yarışmalarıyla 31 öğrencinin uluslararası sanat etkinliklerine gitmesine destek olan vakıf, bu yıl da 10 öğrenciyi 1 haftalık bir keşif programıyla 13. Berlin Bienali’ne gönderiyor. Hitay, “Sanat ve eğitim alanında sürdürülebilir etki yaratmak istiyoruz. Bu yüzden sadece destek vermekle kalmıyor, onları dünyaya da açıyoruz” diyor.

“Geleneksel kalıplardan çıkmak istiyoruz”

OKAN ÖZDEMİR ALLIANZ TÜRKİYE YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Pandemi sonrası değişen beklentiler, artan medikal enflasyon ve teknolojinin hızlı entegrasyonu, sağlık sigortacılığında yeni bir dönemin kapısını araladı. 2024 de bu dönüşümün tam merkezinde yer aldı. Tamamlayıcı sağlık sigortasına sahip kişi sayısının 5 milyonu aşması, bu alandaki dinamizmi ortaya koyarken Allianz Türkiye, yıl sonunda tamamlayıcı sağlık sigortalarında yüzde 121 prim artışı gerçekleştirdi. Yüzde 30’a yakın pazar payıyla sektörde öncü konumda olduklarını belirten Allianz Türkiye İcra Kurulu Üyesi Okan Özdemir, “Geçtiğimiz yıl sağlık branşında 49 milyar TL prim üretimi ve yüzde 37’lik pazar payıyla sektördeki liderliğimizi koruduk ve en önemlisi bireysel sigortalı sayımızı artırdık. 2024 sonu itibarıyla özel sağlık sigortaları alanında toplam 35 milyar TL prim üretimine ulaştık” diyor.

Allianz Türkiye, 2,5 milyona yakın sağlık sigortalısı ve 10 binin üzerinde kurumdan oluşan sağlık ekosistemiyle çalışırken bu yapıyı her geçen gün daha yoğun bir şekilde teknolojiyle bütünleştirmeye odaklanıyor. Şirketin bu yıl stratejik önceliklerini akıllı büyüme, kanal gelişimi ve dönüşüm oluşturuyor. Bu doğrultuda sağlık sigortalarında lider konumlarının verdiği sorumlulukla öncü olmaya devam edeceklerini dile getiren Özdemir, sözlerini şöyle sürdürüyor: “Dijitalleşme sürecimizi her noktada derinleştirerek sigorta sektöründe teknolojiye yön veren bir şirket olma vizyonuyla hareket ediyoruz. İş süreçlerimize entegre ettiğimiz yapay zeka destekli karar destek sistemleriyle operasyonel verimliliği artırarak tazminat süreçlerinde otomasyon sağlıyoruz. Ayrıca sağlık sigortacılığı alanında, müşteri deneyimini iyileştirmek amacıyla yapay zeka destekli çözümler ve kişiselleştirilmiş sağlık hizmetleri sunmaya yönelik projeler geliştiriyoruz. Sağlık konularında geliştirdiğimiz chatbotlar sayesinde, müşterilerimizin yüzde 60’ı çağrı merkezine bağlanmadan işlemlerini hızlıca gerçekleştirebiliyor. Dijital sağlık ekosistemimizi mobil uygulamamıza entegre ederek müşterilerimize 10 farklı branşta uzman doktorlara ek olarak fizyoterapist, psikolog ve diyetisyenlerle uzaktan görüşme imkanı sağlıyoruz. Şu anda yılda yaklaşık 50 bin müşterimize uzaktan sağlık hizmeti sunmaya devam ediyoruz. Yapay zeka kullanımını tüm operasyonel alanlara yaygınlaştırmak stratejik önceliklerimizden biri. Allianz olarak sağlık stratejimiz geleneksel sağlık hizmetlerinin ötesine geçmek. Bu doğrultuda ‘sağlık hizmetlerinden’, ‘sağlığa’ doğru köklü bir değişimin tam merkezindeyiz ve ekosistemi dönüştürmeye devam ediyoruz.”

“GLOBALE ÖRNEK OLUYORUZ”

Okan Özdemir, Türkiye’nin sağlıkta dünyada ciddi aktörlerden biri olduğunu belirtiyor. Bu nedenle Türkiye’den globale birçok projede örnek olduklarını dile getiren Özdemir, “Biz prim üretimi ve kârlılıktan ziyade sigortacılığın geleneksel kalıplarından çıkmak istiyoruz. Örneğin vaka yönetimi uygulamamız, önleyici bakım çözümlerimiz var. Mümkünse hastalıklar oluşmadan önce sağlıklı yaşam konusunda gerekli farkındalığı oluşturmak, oluştuktan sonra tedavisi için en iyi şekilde destek olmak, müşterilerimizin hayat kalitesini artırmak için çalışıyoruz. Tüm bu uygulamaları Allianz Grubu çatısı altında diğer ülkelerle paylaşmak ve örnek olarak gösterilmek bizim için çok kıymetli” diyor.

“Büyüklüğü 4-5 katına çıkaracağız”

MEHMET ERSÜL RMA HOLDİNG GENEL MÜDÜRÜ

2009 yılında kurulan RMA Holding, son dönemde gayrimenkul geliştirme, otelcilik, yeme içme ve eğlence sektörlerinde büyümesini hızlandırdı. 2020 yılından bu yana tüm iştiraklerini RMA çatısı altında toplayan grup, 500’ün üzerinde çalışanıyla faaliyetlerini sürdürüyor. Holding, bugüne dek Beşiktaş, Kağıthane ve Kemerburgaz’da kentsel dönüşüm projelerinde, İzmir Aliağa’daki Radisson Otel ve Yalıkavak Marina’nın yapımında yer aldı. Yeni dönem projeleri arasında Bodrum Yalıkavak’ta yer alan Montes by Missoni projesi, Atina’da yapımına başlanacak bir otel ve geliştirme süreci devam eden üç yeni gayrimenkul yatırımı bulunuyor.

RMA Holding Genel Müdürü Mehmet Ersül, yeme içme ve eğlence sektöründe son yıllarda önemli bir portföy oluşturduklarını belirtiyor. Grup bünyesinde Fauchon, Sakhalin, Villa Emma, Kütüphane, Sushi Mori ve Birds gibi markalar bulunuyor.

“Cozy Etiler’in gördüğü ilgi, bu alandaki büyüme stratejimizi hızlandırdı” diyen Ersül, yeni dönemde pan-Asya mutfağı odaklı Chin-Chin ve özel üyelik sistemiyle çalışacak Alice markalarının da devreye alınacağını söylüyor. Cozy Etiler’in yanında açılması planlanan Akdeniz mutfağına odaklı yeni bir işletmenin hazırlıkları da sürüyor.

2024 yılı itibarıyla holdingin toplam varlıklarında ve cirosunda pandemiden bu yana yüzde 300’lük bir artış gerçekleşti. Ersül, “Yurt içi ve yurt dışındaki artan yatırım hacmi sayesinde bu büyümeyi sağladık” derken 2025 için özellikle gayrimenkul geliştirme ve yeme içme sektörlerinden önemli ciro artışı beklediklerini ifade ediyor.

Yurt dışı açılım da RMA Holding’in öncelikleri arasında. Uzun süredir Azerbaycan, Rusya ve Beyaz Rusya’da devam eden operasyonlarını farklı coğrafyalara taşımayı hedefleyen grup, bu doğrultuda Dubai ve Avrupa’da yeni şirket kuruluşlarını sürdürüyor. Ersül, “Bugün için yurt dışı faaliyetlerimizin toplam ciro içindeki payı daha kısıtlı. Bununla birlikte Yunanistan’da Atina’daki otel yatırımımızla başlamak üzere kısa sürede bu payı yüzde 50’ler seviyesine getirmeyi hedefliyoruz. Kısa ve orta vadede yapmayı planladığımız başta İstanbul, İzmir ve Bodrum olmak üzere, Körfez Bölgesi, Avrupa ve Amerika yatırımlarıyla amacımız mevcut büyüklüğümüzü 4-5 kat artırmak” diyor.

“HEDEF YALNIZCA BÜYÜME DEĞİL”

Uzun vadede şirketin hedefi yalnızca büyüme değil. Mehmet Ersül, “Adından söz ettiren, güven duyulan, müşterisinin beklentilerini doğru yansıtan ve gerektiğinde kârlılığı ikinci plana atabilen bir yapı kurmak istiyoruz” diyor.

CAHİT UTKU ARAL

SYS CANİK GENEL MÜDÜRÜ

Dünyada en büyük 100 arasına girecek

Savuma sanayinde, yüksek teknoloji ve Ar-Ge odaklı yapısıyla öne çıkan SYS Grup, kuruluşundan bu yana hem yurt içinde hem uluslararası pazarda güçlü bir büyüme grafiği izliyor. CANiK markasıyla faaliyet gösteren grup, ABD ve Birleşik Krallık dahil toplam 7 üretim tesisinde 1.000'in üzerinde çalışan istihdam ediyor.

SYS CANiK Genel Müdürü Cahit Utku Aral, üretimlerinin yüzde 95'ini 70'e yakın ülkeye ihraç ettiklerini belirtiyor. "Amerika ve Avrupa bizim için en kritik pazarlar" diyor.

Aral, grubun 2024 yılını 190 milyon dolar ciro ve 175 milyon dolar ihracatla tamamladığını, bu rakamlarla Türkiye'nin en büyük 10 savunma sanayi ihracatçısı arasında yer aldıklarını vurguluyor. ABD'deki yeni fabrikanın devreye girmesiyle birlikte bu başarının 2025 yılında daha da büyüyeceğini ifade eden Aral, yıl sonunda 250 milyon dolarlık konsolide ciroya ulaşmayı hedeflediklerini söylüyor. Aral bu hedeflere ulaşmak için 2020 yılında 165 milyon dolarlık yatırım planı yaptıklarını, 2025 Mart itibarıyla bu yatırımın 110 milyon dolarlık kısmını tamamladıklarını belirtiyor. "165 milyon dolarlık yatırım planımız 2027 sonunda tamamlanmış olacak. Samsun'daki dördüncü fabrikamız, İstanbul'daki merkez binamız ve CANiK Academy tesislerinin kaba inşaatları tamamlandı" diyor.

Ar-Ge tarafında da grup ciddi bir teknoloji dönüşümü yaratmaya odaklanıyor. Aral, "Bugün artık hem ürün hem atış kontrol sistemleri geliştiren, üretimini kendi yapan entegre bir savunma teknolojileri şirketiyiz. Yazılımlarımızı, yapay zeka tabanlı çözümlerimizi kendi ekiplerimiz geliştiriyor. Grup bünyesinde Ar-Ge merkezi ve bir robotik sistemler Ar-Ge merkezimiz bulunuyor. Hafif ve orta kalibre grubu, stabilize sistemler ve kuleleri bir araya getiren dünyadaki tek şirketiz" diye konuşuyor.

SYS CANiK'in geleceğe yönelik hedefleri arasında ABD ordusuna yönelik hafif silah harici diğer ürünlerinin ABD'de üretimi de bulunuyor. Aral, bu konuyla ilgili planlarını şöyle açıklıyor: "ABD'de üretim için ciddi adımlar attık. Uzun vadede hedefimiz savunma sanayinde dünyanın en büyük 100 şirketi arasına girmek. Bugün dünyanın en büyük 100'üncü savunma şirketinin cirosu 450 milyon dolar ve bizim de hedefimiz de bu listeye girmek."

"HOKEY MAÇLARINA GİDİYORUM"

SYS CANiK Genel Müdürü Cahit Utku Aral'ın yaşamındaki en belirgin rutinlerden biri, spor. Gittiği her lokasyonda spora uygun ortamların bulunmasına özellikle dikkat ettiğini söylüyor. "İster Türkiye'de ister yurt dışında olayım, sabah 5.00'te kalkar, en geç 6.00'da spora başlamış olurum. Örneğin ABD'deki üretim tesisimizin bulunduğu Florida'da olduğumda hafta sonları okyanusa balığa çıkıyor, sezona göre Amerikan futbolu, basketbol ve hokey maçlarına gidiyorum" diyor.

“Finansman sıkıntısını bertaraf ettik”

BÜLENT ÖZTÜRK

ARSAVEV YÖNETİM KURULU BAŞKANI

arsaVev, konut krizine çözüm üretme ve inovatif gayrimenkul yatırımları geliştirme motivasyonuyla 2017 yılında kuruldu. Bugün Türkiye genelinde 13 şubesiyle faaliyet gösteren şirket, 2017'den bu yana toplam 5,6 milyon metrekare arsa satışı ve 14 bin 350 tapu devri yaptı.

2024 yılını önemli bir büyümeyle tamamladıklarını belirten arsaVev Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Öztürk, yıl boyunca 15 milyon metrekarelik arsa satışı talebi aldıklarını, 3 milyon metrekare için değerlendirme yaptıklarını söylüyor. Toplamda 2 bin 400 satış gerçekleştirdiklerini dile getiren Öztürk, “347 bin 500 metrekarelik satış hacmine ulaştık. Geçtiğimiz yıl yüzde 170 oranında büyüdük. Bu başarıyı sektör bilgimize, sahayı doğru koklama yeteneğimize, talebi anlama ve talebe uygun ürün geliştirebilme kabiliyetimize borçluyuz” diyor.

arsaVev, “Bireysel Arsaya Kendi Konutunu Yapma”, “İki Aşamalı Konut”, “arsaVev” ve “arsaVev Living” gibi modellerle çözümler sunuyor. Bireysel modelde ruhsat desteği ve sosyal alanlarla donatılmış altyapılı arsalar sunulurken iki aşamalı modelde arsa ve müteahhit çözümünün birlikte verildiğini anlatan Öztürk, sözlerini şöyle sürdürüyor: “arsaVev modeliyle imarlı arsa alan kullanıcı, şirketin anlaşmalı müteahhidiyle kat karşılığı ev sahibi oluyor. Living modeli ise yüksek değer artışı potansiyeli olan bölgelerde, kira getirili gayrimenkul yatırımı yapmak isteyenler için geliştirildi. Son yıllarda yaşanan dalgalanmalar inşaat maliyetlerinin artışı ve finansman problemleri nedeniyle ihtiyaç kadar konut üretimi yapamadık ve doğal olarak şu an yetersiz stok var. Hem konut fiyatları arttı hem krediye erişim çok zorlaştı. Bu bekleyiş, pandemiden sonra ekonomide yaşanan dalgalanmayla birlikte yılda birkaç kez gerçekleşince halkımız için ev sahibi olmak neredeyse imkansız hale geldi. Bu durumda herkes rotasını arsa sahibi olmaya veya arsadan ev sahibi olmaya çevirdi. Biz yaşanan finansman sıkıntısını kademeli bir yapım süreciyle bertaraf ettik. Bu modelle önce maliyetine arsa satın alım daha sonra ise maliyetine konut yapım süreçlerini organize ederek erişilebilir gayrimenkuller sunuyor, yatırımcılarımızı ev ya da evin ilk basamağı olan arsa sahibi yapıyoruz.”

2025 yılına yüzde 100 büyüme hedefiyle giren şirket, bu yıl 2 bin 500 adet gayrimenkul satışı ve 6 milyar TL ciro elde etmeyi planlıyor. Konya, Kayseri, Gaziantep, Denizli ve Adana başta olmak üzere satış ofisi sayısını 21'e çıkaracaklarını da paylaşan Bülent Öztürk, yurt dışına dair hedeflerini şöyle açıklıyor: “Avrupa operasyonumuzu 2025 yılının ikinci yarısında hayata geçireceğiz. Pazarlama faaliyetlerine halihazırda başlamış olduğumuz Almanya, İspanya ve İngiltere için planlarımız var. Almanya'da Schalke, İngiltere'de Sheffield United, İspanya'da Real Betis'in resmi sponsoruyuz.”

WORK
HARD
PLAY
HARD

“BASKET OYNUYORUM”

Üç çocuk babası olan ve ailesiyle vakit geçirmeyi en büyük mutluluğu olarak tanımlayan Bülent Öztürk, sporun da hayatında önemli bir yeri olduğunu belirtiyor. “Ortaokul yıllarımdan beri basketbol oynuyorum, futbol özel ilgi alanım. Fanatik bir Fenerbahçe taraftarıyım” diyor.

Yapı Kredi Yatırım ile herkes yatırım uzmanı!

Yatırımın hareketli dünyasında yönünüzü belirlemek için doğru adres Yapı Kredi Yatırım. Farklı ürün seçenekleri ve kolay işlem kanallarıyla artık herkes yatırım uzmanı!

Farklı ürün seçenekleri

Kolay işlem kanalları

YapıKredi
YATIRIM DÜNYAM
DEMO BAŞVURU
GİRİŞ

Yatırım Dünyam Turu

Bu dünya çok farklı. Keşfetmeye hazır mısınız?

TURA BAŞLA
SİZE ÖZEL
HIZLI VE PRATİK ALIM SATIM
SANAL PORTFÖY
YATIRIM GURUSU
BASİT & ANLAŞILIR

Hemen indirin!

YapıKredi
Yatırım

5 yılda 5 milyar dolarlık fon hedefliyor

TÜRK
WELL BANKER
RKIYE·KIBRIS
ERA
REAL ESTATE
TÜRKİYE·KIBRIS

GÖKHAN TAŞ
MASTERTÜRK GRUBU
YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Gayrimenkul sektöründe 20 yılı aşkın bir deneyime sahip olan MasterTürk Grubu, bugün Coldwell Banker, Century 21 ve ERA Real Estate gibi üç büyük markayla profesyonel emlak danışmanlığında Türkiye ve Kıbrıs'ta toplam 415 ofis ve 5 bin danışmanla hizmet veriyor. MasterTürk Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Gökhan Taş, sadece aracılık değil yatırım fonları, müzayede platformları ve ilan portallarıyla gayrimenkulün her halkasında büyüyen bir yapıya odaklandıklarını anlatıyor.

MasterTürk'ün portföyünde 30 bine yakın aktif gayrimenkul bulunuyor ve bu portföy her yıl 70 bine yakın satışa dönüşüyor. Bu, sektörde yaklaşık yüzde 4'lük bir işlem hacmine denk geliyor. Taş, sektördeki resmi veri eksikliğine rağmen bu sayının, şirketin sektör içindeki ağırlığını gösterdiğini belirtiyor.

2024 yılında 1 milyon 478 bin konut, yaklaşık 1 milyon 900 bin arsa ve ticari gayrimenkul satışıyla tarihi bir satış rakamına ulaşıldığını aktaran Taş, bu yıl da ilk çeyrekte konut satışlarının çok iyi gittiğini söylüyor. "Faizlerin düşme beklentisiyle fiyatların artacağı düşüncesi talebi tetiklerken sıfır ve ikinci el konutlar arasındaki fark da ikinci el tarafına yönelimi artırdı. Ancak nisan ayında, siyasi ve ekonomik belirsizlikler nedeniyle piyasada bir duraksama gözlendi. Kafalar karışık olunca insanlar büyük kararlar almaktan geri duruyor" diyen Taş, talebin tamamen durmasa da bekle gör yaklaşımına geçtiğini belirtiyor.

"Boşanma oranlarındaki artış, geç evlilikler ve bireysel yaşam tercihleri gibi sosyolojik dönüşümler, Türkiye'de yıllık 800 bin konut ihtiyacını sürdürülebilir kılıyor. Özellikle 1+1 konutlara olan talep artarken yeni gelişen şehir bölgelerinde modern yaşam alanlarına yöneliş hız kazandı" sözleriyle de son dönemde sektördeki yönelimi paylaşıyor.

Bu ortamda MasterTürk, çok yönlü bir büyüme hamlesi içinde. Şirketin yeni dönemdeki en büyük odaklarından biri Gayrimenkul Yatırım Fonları (GYF). Taş, "Ev alma gücü düşen orta gelir grubuna yönelik, kolektif yatırım gücüyle geliştirilen GYF'ler aracılığıyla düşük maliyetli arsa alımı, kat karşılığı projelendirme ve yatırımcısına kazandırma hedefindeyiz. İlk GYF projemiz Beylikdüzü'nde 14 bin metrekarelik arsa üzerinde yüzde 45 kat karşılığıyla A sınıfı müteahhite verildi. Projeden beklenen gelir 40 milyon dolar civarında. Hedefimiz beş yıl içinde 5 milyar dolarlık bir fon büyüklüğüne ulaşmak" diyor.

MasterTürk çatısı altında kurulan Muzayede.com'un da yılda 800 bin araç satışına ulaştığını dile getiren Gökhan Taş, bu platformun emlak satışları için dönüştürücü rol üstlenmesini amaçlıyor. "Gayrimenkul satın almak isteyen ama aracını satmadan nakit yaratamayanlar için müzayede aracılığıyla hızlı satış çözümü sunacağız" diye konuşuyor. Yine grup bünyesinde mayıs ayında kurulan gayrimenkul.com ilan portalı da sektördeki rekabette önemli bir pay hedefliyor.

"OFİS PAZARI HAREKETLENDİ"

Gökhan Taş'a göre Türkiye'de ofise dönüş hızlandı. Özellikle Maslak'taki ofislerde boş yer kalmadığını belirten Taş, "Bir dönem ofis piyasası durgundu ama şimdi Levent ve Maslak gibi bölgelerde ciddi bir hareketlilik gözlemliyoruz. Ticari gayrimenkul tarafındaysa perakende sektöründe cadde mağazacılığı öne çıkıyor" diyor.

TURKISH CARGO İLE HİNT OKYANUSU'NDAN DÜNYANIN DÖRT BİR YANINA.

Hint Okyanusu'nun en taze ton balıklarını dünyanın en seçkin restoranlarına, 24 saat içinde ulaştırıyoruz. Maldivler'in yüzlerce yıllık sürdürülebilir balıkçılık geleneğini destekleyerek dünyayı birbirine bağlamaya devam ediyoruz.

Filmi izlemek için
QR kodu tarayın.

TURKISH CARGO

turkishcargo.com

oppo
UEFA
CHAMPIO
LEAGU

Türkiye'yi bölgesel üretim üssüne dönüştürecek

BILLY ZHANG

OPPO GLOBAL SÖZCÜSÜ VE YURT DIŞI PAZARLAMA, SATIŞ VE SATIŞ SONRASI HİZMETLER BAŞKANI

Dünyanın önde gelen akıllı telefon markalarından biri olan OPPO, 70 ülke ve bölgede faaliyet gösteriyor. 40 bin kişilik çalışan ordusuna sahip olan marka, 300 binden fazla perakende noktasında kullanıcılarla buluşuyor. 2025'in ilk çeyreğinde IDC verilerine göre dünya çapında yüzde 7,7 pazar payıyla 4. sıradaki konumunu koruyan şirket, özellikle stratejik pazarlarda yerel üretimi teknolojiyle birleştirerek büyümeyi sürdürüyor.

OPPO Global Sözcüsü ve Yurt Dışı Pazarlama, Satış ve Satış Sonrası Hizmetler Başkanı Billy Zhang, "Yenilikçi ve dayanıklı ürün geliştirme odağımızla yerel üretim yetkinliği bulunan pazarlara stratejik şekilde açılıyoruz. Türkiye bunun önemli örneklerinden biri. Avrupa ve Asya'yı birbirine bağlayan stratejik konumuyla uzun vadeli büyüme stratejimizde kilit rol oynuyor. 2019'dan bu yana Türkiye'de istikrarlı şekilde büyüyoruz ve bugün itibarıyla yüzde 95,7 gibi yüksek bir marka bilinirliğine sahibiz" diyor.

OPPO bugüne kadar Türkiye'de yaklaşık 350 bin cihaz üretti. 2024 de OPPO için oldukça önemli bir yıldı. Ürün portföyünü genişleten şirket, yerel üretim kapasitesini artırdı. 2025 yılına 1 milyon adet yerli üretim hedefi ve Türkiye'deki her 10 Android kullanıcısından 1'ine ulaşma vizyonuyla giren şirket, yapay zeka odaklı ürün stratejisini genişleterek kullanıcılarına daha kapsamlı bir yapay zeka deneyimi sunmayı hedefliyor. 2024'te Reno ve A Serisi lansmanlarının ardından, bu yıl AI destekli yeni modellerle portföylerini genişletmeye devam edeceklerini belirten Zhang, sözlerini şöyle sürdürüyor: "Küresel ölçekte, 2025 yılı sonuna kadar AI destekli çözümlerimizi 100 milyon kullanıcıya ulaştırmayı hedefliyoruz. 2024'te bu hedefin yarısına ulaştık ve 50 milyon kullanıcıya yapay zeka tabanlı deneyimler sunduk. AI teknolojilerinde sahip olduğumuz güçlü patent portföyüyle, küresel liderliğimizi daha da pekiştiriyoruz. Türkiye özelindeyse, üretim kapasitemizi artırmak ve ülkeyi bölgesel bir üretim ve dağıtım üssüne dönüştürmek istiyoruz. Türkiye'yi yapay zeka destekli ürünlerin öncü pazarlarından biri haline getirmeyi hedefliyoruz." C

"YEREL ÜRETİMLE FARK YARATIYORUZ"

Zhang, OPPO'nun Türkiye'de özellikle orta ve üst-orta segmentte güçlü bir konum edindiğini söylüyor. Kullanıcı odaklı inovasyona ve genişleyen perakende ağlarına odaklanarak pazar paylarını sürekli artırdıklarını belirten yönetici, sözlerini şöyle sürdürüyor: "Son dönemde, IP69 sertifikalı Reno13 F gibi Türkiye'de üretilen modellerimiz, üst düzey özellikleri ulaşılabilir fiyatlarla sunarak konumumuzu güçlendirdi. Ayrıca Find X ve Find N serileri, premium segmentteki inovasyon liderliği iddiamızın bir göstergesi. 5. seviye titanyum, TÜV sertifikalı dayanıklılık, çift büyük ekran ve yeni nesil AI performansı ile OPPO, premium segmentte kullanıcı deneyimini yeniden tanımlıyor. Bu üst düzey inovasyonla birlikte Türkiye'deki stratejik yerel üretim faaliyetlerimiz, tüm ana segmentlerde fark yaratmamıza olanak sağlıyor."

75 YILDA TSKB ETKİSİ

KALKINMANIN DÜNÜ, BUGÜNÜ, YARINI

75 yıldır Türkiye’nin çok yönlü kalkınma yolculuğuna aktif katkı sunan bir kalkınma ve yatırım bankası olarak, yıllar içinde edindiğimiz köklü birikim ve deneyimi, ülkemizi sürdürülebilir bir geleceğe taşıyacak projelere aktarıyoruz.

Ülkemizin ekonomik, çevresel, sosyal ve kültürel ilerleme yolculuğunda mesafeleri kısaltmak için çalışıyor, ilk günden itibaren Türkiye’nin kalkınmasındaki TSKB etkisini, en değerli varlığımız olan insan sermayemizle büyütmeye devam ediyoruz.

Çünkü biz, ülkemizin örnek bir başarı hikâyesi yazabilmesi için kapsayıcı kalkınmanın gücüne ve birlikte başarmaya inanıyoruz.

75 .YIL TSKB

HANDE YAVUZ ÇALIK hyavuz@capital.com.tr

10 SORUDA
HAZIR GİYİM
SEKTÖRÜ

Düşüş sona erecek mi?

Türk hazır giyim ihracatı 2024'te 1,3 milyar dolar daraldı. TGSD'ye göre bu kaybın yüzde 43'ü Rusya, Ukrayna ve İsrail pazarlarındaki kayıplardan, yüzde 30'u global resesyondan, yüzde 27'si ise rekabet gücünün zayıflamasından kaynaklandı. TGSD Başkanı **TOYGAR NARBAY**, gerekli desteklerle ihracatın 5 milyar dolar artabileceğini, 145 bin kişiye istihdam sağlanabileceğini belirtiyor. Aksi halde yıl 17,5 milyar dolarlık ihracatla kapanabilir.

1 Hazır giyim sektörü 2024'te nasıl bir yıl geçirdi?

2023'te Türk hazır giyim ihracatı, dünya genelindeki trende paralel şekilde yüzde 9 oranında küçülmüştü. 2024'te ise dünya hazır giyim ihracatında sadece yüzde 2'lik bir daralma yaşanırken, Türkiye'nin hazır giyim ihracatı yüzde 6,9 gerileyerek 17,9 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti. Bu da yaklaşık 1,3 milyar dolarlık bir kayba karşılık geliyor. TGSD olarak yaptığımız analizde, bu kaybın yüzde 30'unun küresel resesyondan, yüzde 43'ünün Rusya, Ukrayna ve İsrail pazarlarındaki kayıplardan, yüzde 27'sinin ise Türkiye'nin rekabetçiliğini yitirmesinden kaynaklandığını tespit ettik. 2022'de 2,7 milyar dolar olan hazır giyim ithalatı da 2024 sonunda 4 milyar dolara yükseldi. İç tüketim ise 8 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti.

2 2025'te ihracatta nasıl bir tablo olur?

TGSD olarak, şubatta sektörün rekabet gücünü artırmaya yönelik 10 maddelik destek taleplerimizin karşılanması halinde sektör ihracatını 5 milyar dolar artırabilir ve 145 bin kişiye yeni istihdam sağlayabilir.

Ancak kur politikalarında değişim yaşanmaz, ihracatçıyı destekleyecek yapılar devreye girmez ve dış pazarlarda toparlanma olmazsa, yılı 17,5 milyar dolarlık ihracatla kapatacağımızı öngörüyoruz. Bu da yaklaşık yüzde 2,2 oranında bir düşüşe işaret ediyor. Yıl sonunda ithalatın 4,5 milyar dolara, iç üretimin ise 7,5 milyar dolara gerilemesi bekleniyor. Böylece ihracat ve iç üretimdeki toplam kaybın 1 milyar dolara ulaşması olası görünüyor.

3 Sektör olarak Türkiye'nin rekabette en büyük dezavantajı ne?

Son dönemde bu konuda özellikle Mısır öne çıkıyor. Mısır'ın ABD'ye ihracatta sağladığı ticaret avantajı, Türk yatırımcılar için burayı cazip hale getiriyor. Ayrıca AB ülkelerinin Mısır, Fas ve Tunus gibi ülkelere yatırım yapılmasını desteklemesi de bu ilgiyi artırıyor. Ancak Mısır'ın 2024 yılı ihracat verileri hala 2,4 milyar dolar seviyesinde. Dünya hazır giyim ihracatında ilk 10'da yer almıyorlar. Oysa Türkiye, dördüncü sırada.

Hazır giyim endüstrisi, son iki yılda yüksek enflasyon ve uygulanan ekonomi politikaları nedeniyle ciddi anlamda rekabet gücü kaybı yaşıyor. 2022-2024 döneminde, sektörün girdi maliyetlerinde enflasyon yüzde 138, iş gücü maliyeti yüzde 249, finansman maliyeti ise yüzde 258 oranında arttı. Buna karşılık döviz kuru yalnızca yüzde 101 yükseldi. Bu tablo, hazır giyim üreticisinin döviz bazında maliyetini yüzde 27 oranında artırdı. Bugün Asya'ya göre yüzde 61, Kuzey Afrika'ya göre ise yüzde 46 daha pahalıyız. Bu fiyat farkı, alıcıların tolere edemeyeceği bir seviyeye geldi.

4 Yaşanılan dezavantajları yeniden rekabet gücüne dönüştürmek için neler yapılmalı?

TGSD olarak açıkladığımız 10 maddelik destek paketinde öne

> **Sektördeki her 1 milyarlık üretim kaybına karşılık yaklaşık 32 bin kişi işini kaybediyor.**

çıkan üç başlık, dönüşümün kilit noktalarını oluşturuyor. En temel beklentimiz, döviz kurunun enflasyonla uyumlu şekilde hareket etmesi ve gerçek değerine kavuşması. Aksi durumda, ihracatçılara net ihracat tutarlarının yüzde 10'u kadar döviz dönüşüm desteği sağlanması gerektiğini düşünüyoruz. İkinci olarak KOBİ'lere yönelik açıklanan ve çalışan başına verilen 2.500 TL'lik desteğin, sektördeki tüm firmaları kapsayacak şekilde ölçek gözetmeksizin uygulanması büyük önem taşıyor. Üçüncü kritik başlık ise finansman erişimi. Eximbank kredi desteklerinin yeniden 2018'deki seviyesine, yani toplam ihracatın yüzde 16'sına çıkarılması gerekiyor. Vadelerin uzatılması, ihracatçıların limitlerinin KGF ile desteklenmesi ve kredi koşullarının yeniden düzenlenmesi sektör için hayati.

5 Son yıllarda istihdam krizi de yaşanıyor. Bu krizin en önemli sebepleri nedir?

TGSD olarak yaptığımız analize göre sektördeki her 1 milyarlık üretim kaybına karşılık yaklaşık 32 bin kişi işini kaybediyor. Eğer sektörde toparlanma sağlanamazsa istihdamda kayıplar devam edebilir. Uygulanan yüksek faiz ve baskılanan kur politikası, iki yılda ihracatçılarımızın maliyetlerini dolar bazlı yüzde 27 artırırken rekabetçiliği de önemli ölçüde aşındırdı. Bu nedenle TGSD'nin açıkladığı destek paketinin acilen devreye alınması 2025'in de bir kayıp yıl olarak geçmemesi için çok önemli.

6 Avrupa'da durgunluk yaşanması sektörü ihracat anlamında nasıl etkiliyor?

AB, 2022'de tüm ülkelerden gerçekleştirdiği 206,1 milyar Euro'luk hazır giyim ithalatından sonra 2023'te 188,8, 2024'te ise 185 milyar Euro'luk ithalat yaptı. Türkiye olarak bizim AB'ye ihracatımız ise 2023'te 13,8 milyar dolar. 2024'te ise 13,2 milyar dolar seviyesinde kaldı. Ancak bu yılın ilk dört ayında Avrupa'nın ithalatı artarken bizim Avrupa'ya hazır giyim ihracatımız azalmaya devam ediyor. Bunun başlıca nedeni, rekabet ettiğimiz ülkelere göre pahalı oluşumuz. Öte yandan giyim için ayrılan harcanabilen gelirin azalması hazır giyim pazarında büyümeyi sınırlandırırken fiyat rekabetini de artırıyor.

7 Bugün sektörün pandemi sonrasındaki dönemi arar hale geldiği konuşuluyor. Siz bu görüşe katılıyor musunuz?

Pandeminin başladığı 2020'de ertelenen alışverişler, bunun yanında 2021 ve 2022'de merkez bankaları tarafından uygulanan parasal genişlemeyi destekleyen politikalar sayesinde dünya ticaretinde çok hızlı bir büyüme yaşandı. Bu süreçte hem dünya hem Türk hazır giyim ihracatı tarihinin en yüksek rakamlarına ulaştı. Ancak 2023 yılında merkez bankaları, artan enflasyon ve likiditenin kontrol altına alınması amacıyla faiz artırımları ve likiditenin azaltılması yönünde daraltıcı politikalar uygulamaya başladı. Bunun sonucunda da hem dünya hem Türk hazır giyim ihracatı küçüldü.

8 Son 6 ayda toparlanma yaşaması mümkün olur mu?

Bu yılın ilk dört ayında, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 6 daha küçülme yaşadık. Yılın ikinci yarısı itibarıyla bir toparlanma öngörüyoruz. Ancak yaptığımız modelleme, mevcut politikalar değişmediği takdirde sektör şirketlerinin bu yılı da zararla kapatacağını gösteriyor.

9 2026 nasıl bir yıl olur?

Dünya hazır giyim ihracatı ilk dört aylık öncü göstergelere göre 2025 yılı itibarıyla büyüme sürecine girdi. Ülkemizin çevresindeki savaş bölgelerinde barışın tesis edilmesiyle önümüzdeki yıl bu bölgelere de daha fazla ihracat yapabileceğimizi öngörüyoruz. Yine de uygulanan ekonomi politikasının geleceği, sektörel veya ihracat destekleri konusunda hangi adımların atılacağı, bizim rekabet gücümüzü ve pastadan ne kadar pay alabileceğimizi belirleyecek.

10 Hazır giyim sektörüne Trump etkisi nasıl yansıyor?

ABD'nin Uzak Doğu ve Güney Asya'dan yaptığı tedarikleri halihazırda ithalat yaptığı Orta ve Güney Amerika, Afrika ve Arap Yarımadası ile Türkiye'ye kaydıracağını düşünüyoruz. Bu ülkeler arasında ciddi bir avantajımız var, çünkü hazır giyim ve tekstilde dünyanın en büyük ikinci tam entegre ülkesi, dördüncü en büyük üreticisiyiz. Tasarım ve inovasyon kapasitesine sahibiz. Dolayısıyla Uzak Doğu'dan farklı havzalara kayması beklenen hazır giyim üretiminde, maliyet avantajı elde edeceğimiz kamu destekleri sağlanırsa ciddi bir pazar payı alabiliriz.

HAZIRLAYAN: HANDE YAVUZ ÇALIK hyavuz@capital.com.tr

CEO'NUN KİTAPLIĞI

TARIK BAYAR
RECKITT TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

"DOSTLUK VE SADAKATİN GÜCÜ"

"Yüzüklerin Efendisi Yüzük Kardeşliği en sevdiğim kitaplardan biri. Nedeni ise Orta Dünya'yı ve bu muhteşem hikayeyi yaratan o zekaya hayranlık. Birbirinden çok farklı karakterlerin ortak bir amaç uğruna bir araya gelip aralarındaki bağı güçlendirmesi, dostluk, liderlik ve zamanla gelişen saygı beni çok etkiliyor. Kısaca, dostluğun ve sadakatin gücünü, iyilikle kötülüğün epik mücadelesini, hayatta karşılaştığımız zorluklara karşı direnişi ve umudu simgelemesi yönleriyle benim için ilham verici bir kitap."

DİJİTAL ÇAĞDA HIZLI BÜYÜMEK

"LinkedIn'in kurucusu Reid Hoffman ve New York Times yazarı Chris Yeh tarafından yazılan Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies hızlı büyüme odaklı şirketlerin benzeri görülmemiş başarı seviyelerine ulaşmasına yardımcı olabilecek güçlü bir yaklaşım sunuyor. Blitzscaling dijital çağda hem hızlı büyümenin hem müşteriler ve yatırımcılar için değer yaratmanın yollarını örnek vaka çalışmaları ve yazarların kendi tecrübelerini kullanarak detaylı analiz ediyor. Kitabın en çok hoşuma giden tarafı, bu dönüşümün her aşamasında karşılaşılabilecek zorlukları çözümler de önererek çok güzel aktarıyor olması. Yenilikçi yaklaşımları benimseyen ve değişimleri takip eden tüm yöneticilere tavsiye ederim."

ÖNDER OĞUZHAN
ARABAM.COM CEO'SU

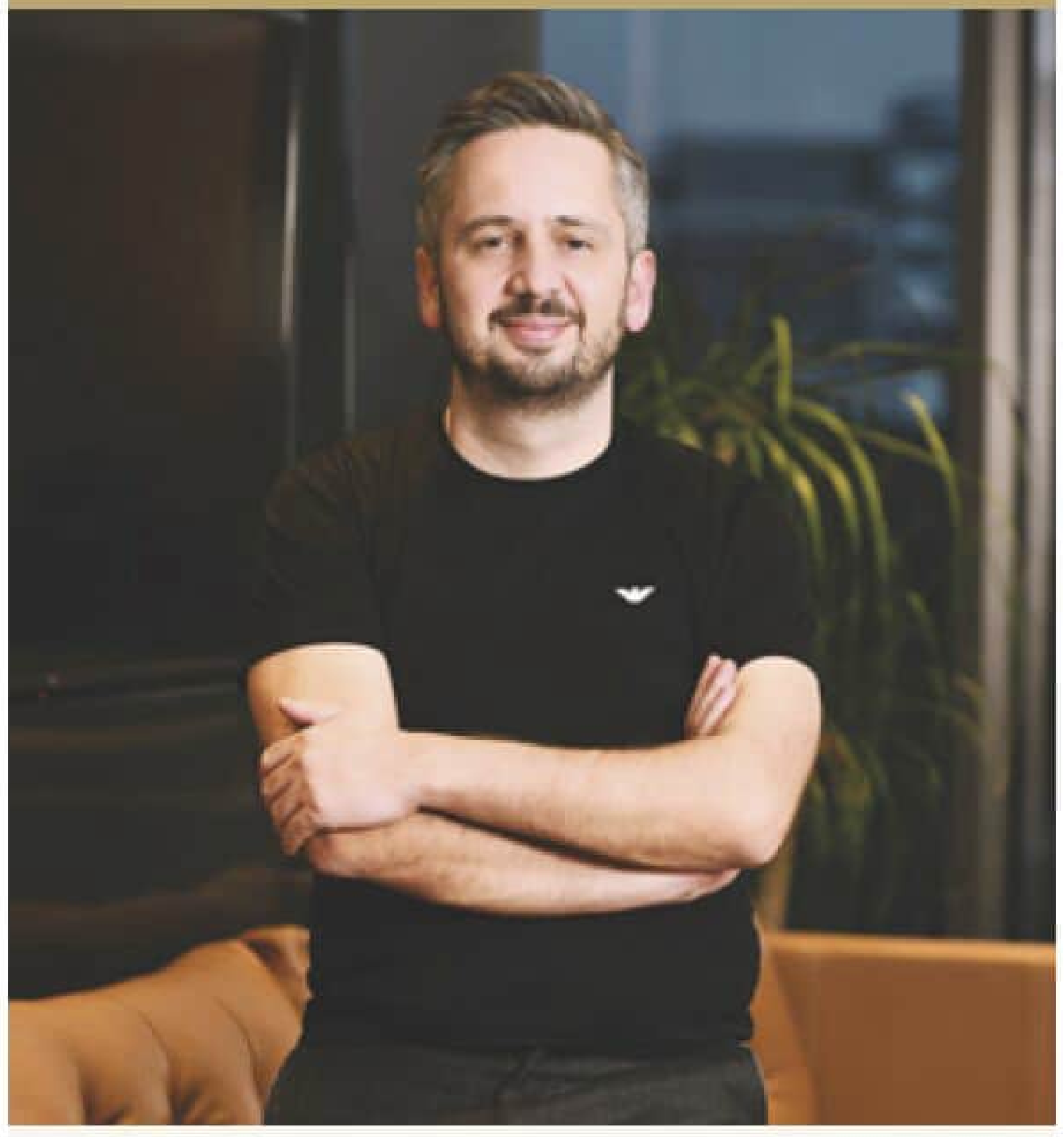
NİLAY ARSLAN
UPLIFE ACADEMY KURUCUSU

İŞ DÜNYASI

İLHAM VEREN KİTAP

"Liderlik yolculuğumda en çok ilham aldığım kitaplardan biri Sheryl Sandberg'in Lean In Women, Work and the Will to Lead kitabı oldu. Kadınların iş hayatında karşılaştığı engellere cesur ve çözüm odaklı bir bakış sunan bu kitap, aynı zamanda 'Ne istediğini bilmek ve bunu dile getirmek, cesaretin en saf halidir' sözüyle kendi yolumu çizerken etkili oldu. Kitabı, kendi potansiyelinin peşinden gitmek isteyen herkese gönülden tavsiye ederim. Denge, cesaret ve kararlılık yolunda ilham arayanlar için birebir."

EKONOMİ



LİDERLERİN VİZYON VE VİCDAN İHTİYACI

YASİN ÇÖREKÇİ
SİNOZ KOZMETİK CEO'SU

"Sevdiğim birçok kitap var. Ancak içlerinden seçmem gerekirse Marcus Aurelius'un 'Kendime Düşünceler' kitabı ile Daron Acemoğlu ve James A. Robinson'un yazdığı 'Ulusların Düşüşü: Güç, Zenginlik ve Yoksulluğun Kökenleri' ilk aklıma gelenler arasında olur. Marcus Aurelius'un 'Kendime Düşünceler'i erdemli yaşam ve iç huzur üzerine söylemleriyle benim için hala etkisini yitirmeyen, ilham verici bir rehber niteliğinde. Ulusların Düşüşü ise bana sadece ekonomi ya da tarih anlatmadı, liderliğin ne zaman vizyona ne zaman vicdana ihtiyaç duyduğunu gösterdi. Kurumların gücü, eşitliğin önemi, kapsayıcılığın yarattığı zenginlik... Bugün kurumları yönetirken neden şeffaflık, kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik ilkelerine bu kadar değer verdiğimi bu kitap daha da anlamlı kıldı."

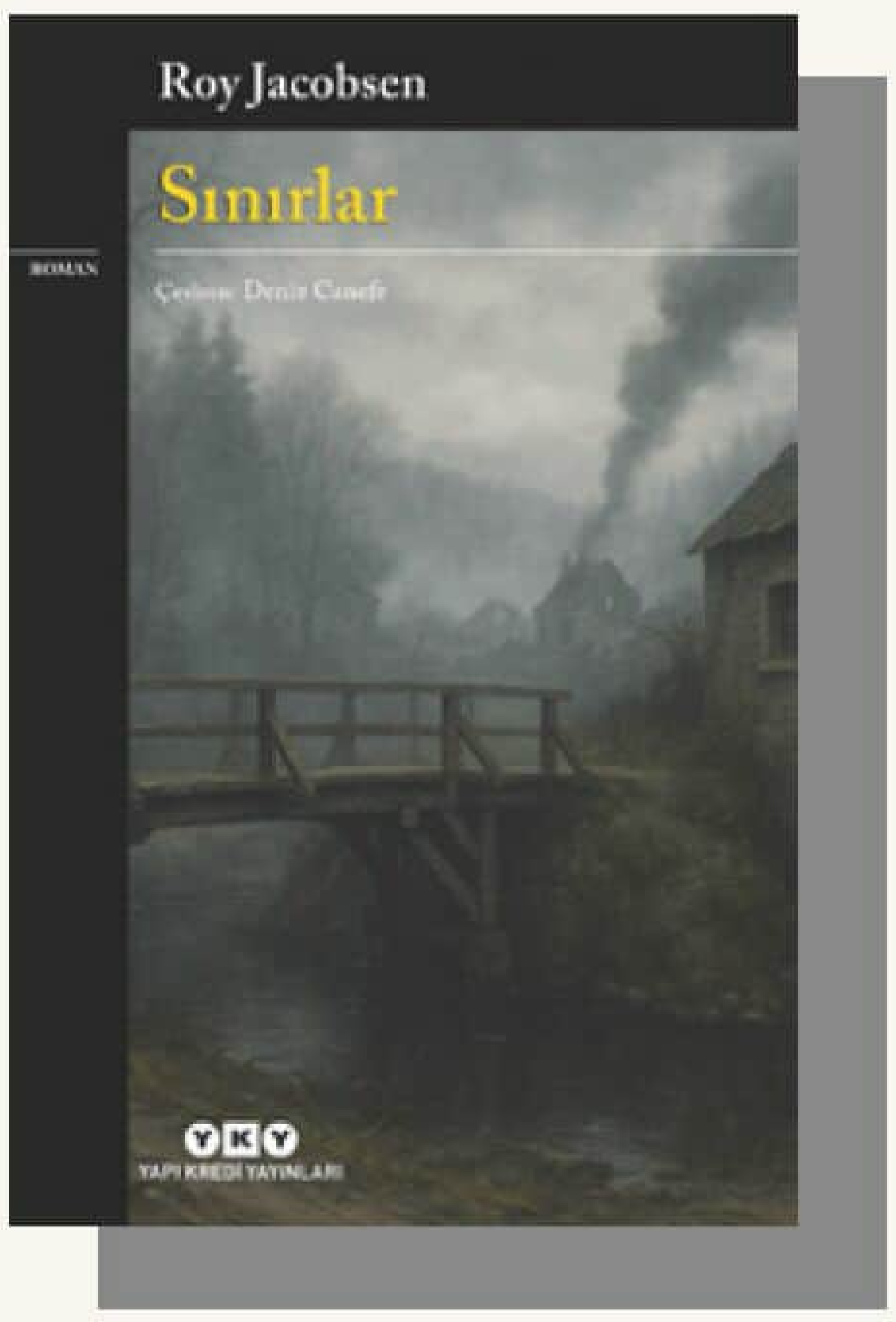
EDİTÖRÜN ÖNERİLERİ

Tolga Aydoğan
Sabahattin Ali'nin Ankara'daki İzleri
YKY

TOLGA AYDOĞAN

SABAHATTİN ALİ'NİN ANKARA'DAKİ İZLERİ

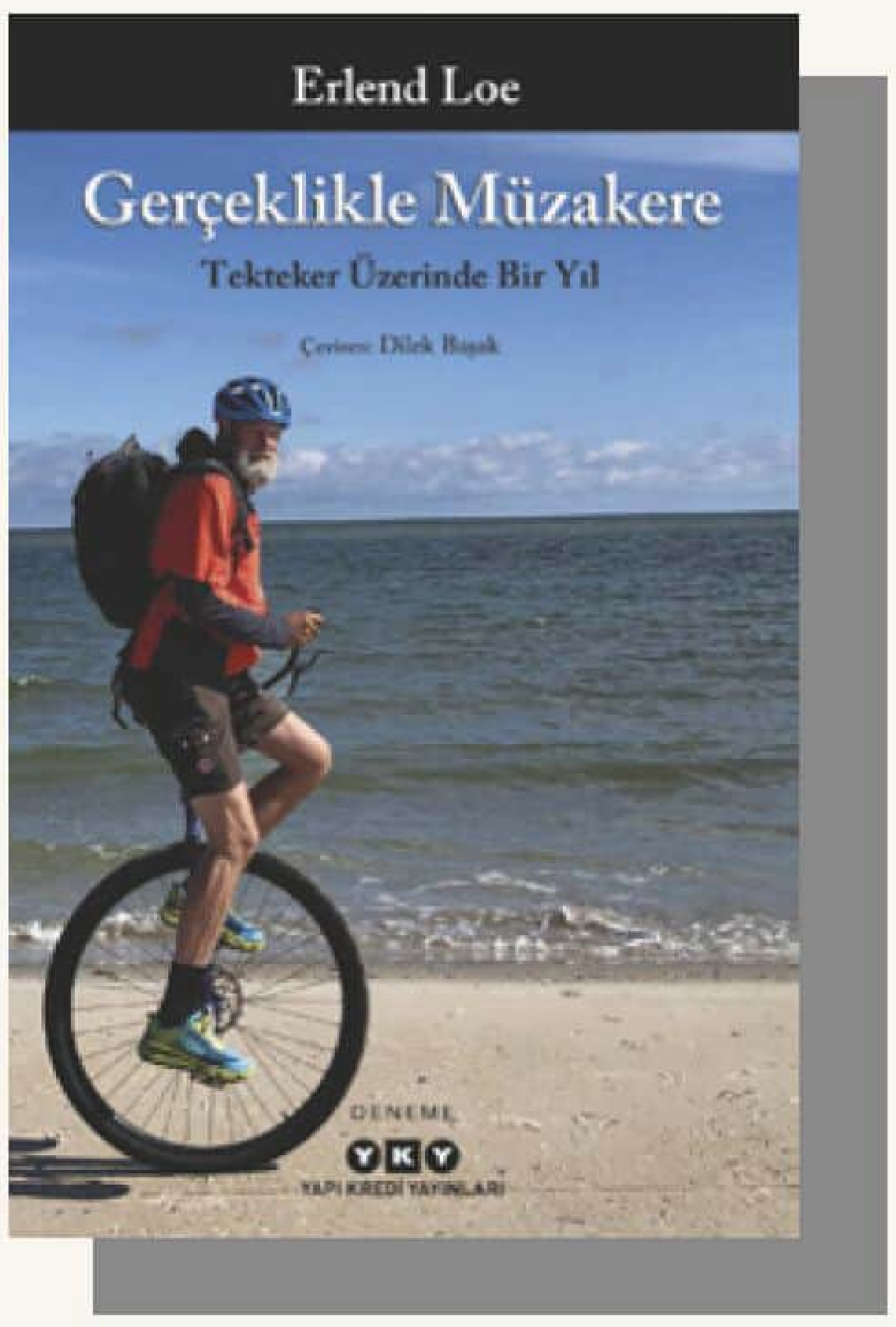
Tolga Aydoğan, Ankara ve Sabahattin Ali konusunda bir ilk olan bu özgün çalışmasıyla; anılar, fotoğraflar, belgeler eşliğinde, okuru dönemin Ankarasına götürüyor. Sabahattin Ali'nin anılarının sindiği sokaklarda, mekanlarda dolaştırıyor. Anıları canlandırarak yazarın yaşamına farklı bir derinlik kazandırıyor.


Roy Jacobsen
Sınırlar
ROMAN
YKY
YAPI KREDİ YAYINLARI

ROY JACOBSEN

SINIRLAR

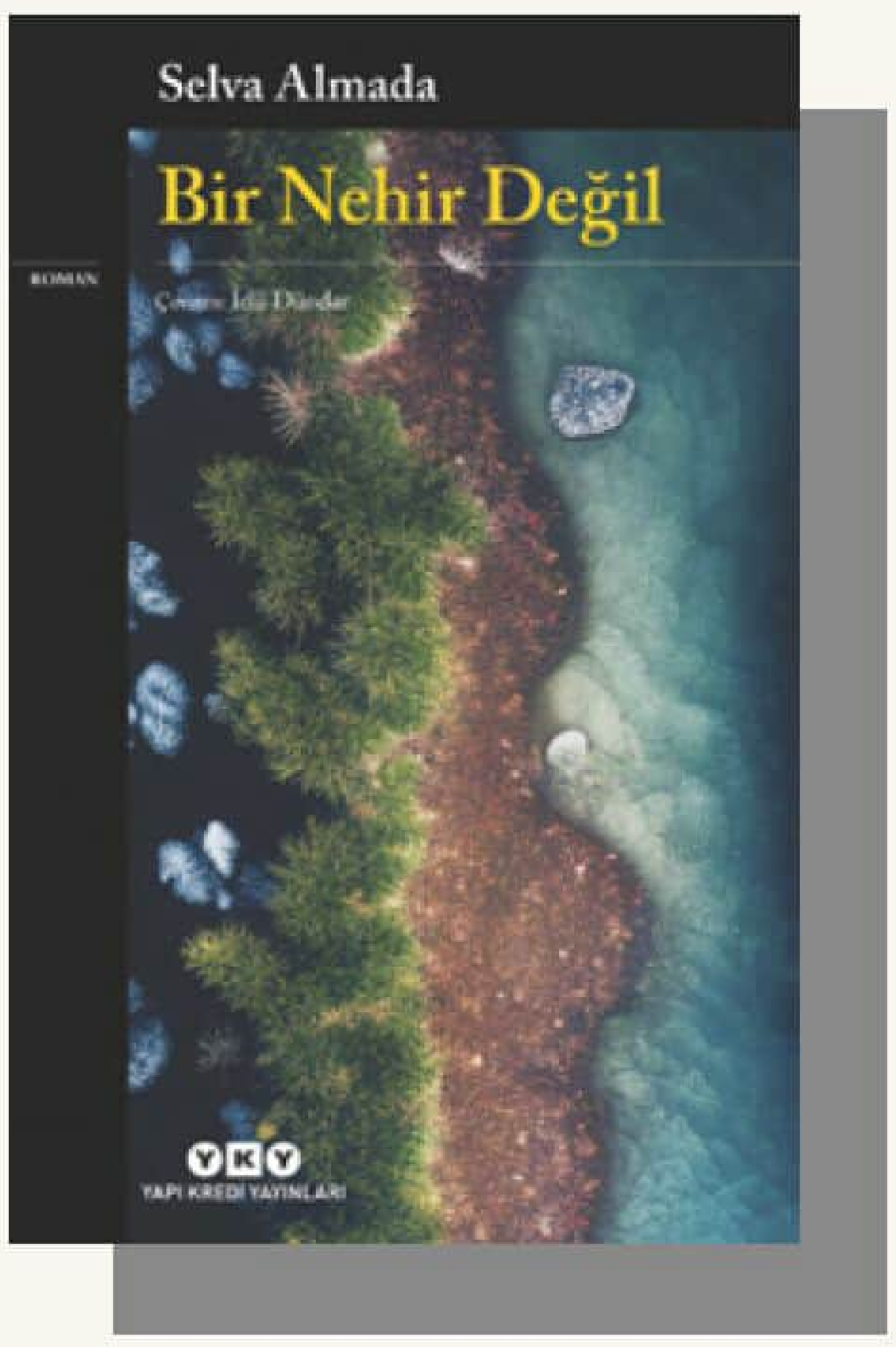
Roy Jacobsen, kolektif tarih ve bireysel hafızayı ustalıkla harmanladığı romanı Sınırlar'da kimlikler, ideolojiler ve coğrafyaların insan yaşamındaki belirleyici gücünü gözler önüne seriyor.


Erlend Loe
Gerçeklikle Müzakere
Tekteker Üzerinde Bir Yıl
Çeviren: Dilek Başak
DENEME
YKY
YAPI KREDİ YAYINLARI

ERLEND LOE

GERÇEKLİKLE MÜZAKERE

Erlend Loe, kitabında tektekerle tanışmasını, ormanda sürdüğü ilk dönemi ve ilk kez trafiğe çıkışını anlatıyor. Bir yılı tekteker üzerinde geçirme tecrübesiyle birlikte, tüm bu süreçler arasında gerçeklikle müzakeresini de aktarıyor.


Selva Almada
Bir Nehir Değil
ROMAN
YKY
YAPI KREDİ YAYINLARI

SELVA ALMADA

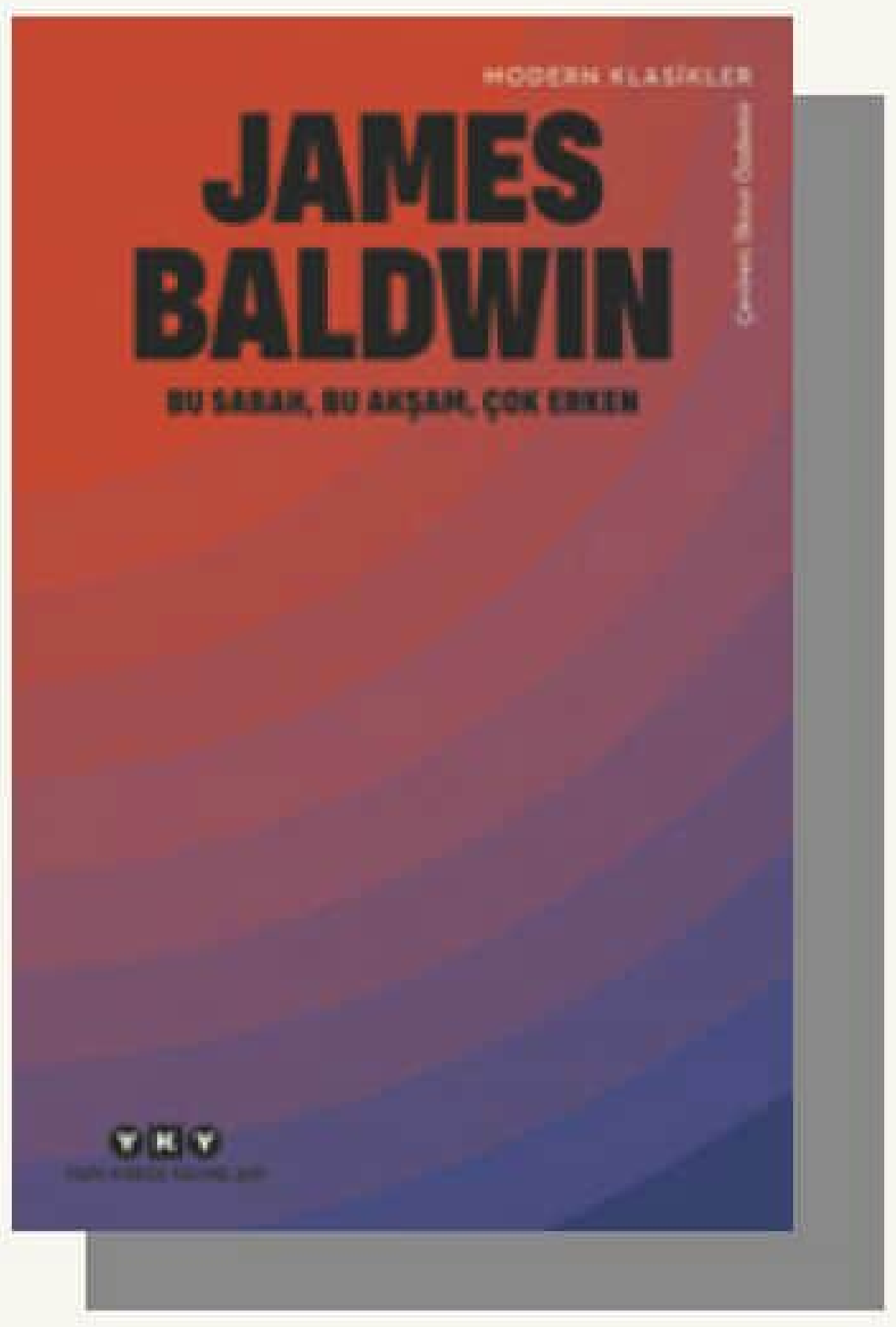
BİR NEHİR DEĞİL

Selva Almada'nın 2024 Uluslararası Booker finalistleri arasına giren son romanı Bir Nehir Değil, yoksulluk ve imkansızlıklar, suçluluk duygusu, bastırılamayan arzular ve sıradanlaşan şiddet gibi konuları ele alıyor.

En çok satan ilk 10 iş kitabı

	Kitap adı	Yazarı	Yayıncı
1	**Dikkat Zengin Yapabilir/**	Cihat E. Çiçek	Üçüncü Göz
2	**Babil'in En Zengin Adamı/**	George S.Clason	Butik
3	**Akıllı Yatırımcı/**	Benjamin Graham	Epsilon
4	**Gürültü/**	Daniel Kahneman, Olivier Sibony, Cass R. Sunstein	Pegasus
5	**Küçük İşler Büyük Özgürlükler/**	Mert Başaran	Butik
6	**Finansal Özgürlük/**	Serkan Ünal&Şebnem Özdemir	Kronik
7	**Borsada İki Milyon Doları Nasıl Kazandım?/**	Nicolas Darvas	Epsilon
8	**Ekonomi 101: Bir Çırpıda Para ve Finans/**	Alfred Mill	Say
9	**Akıllı İnsanların Mantıksız Kararları/**	Richard H. Thaler	Pegasus
10	**Bir CEO'nun Günlüğü/**	Steven Barlett	Boyner

Kaynak: Amazon.com.tr


MODERN KLASİKLER
JAMES BALDWIN
BU SABAH, BU AKŞAM, ÇOK ERKEN
YKY

JAMES BALDWIN

BU SABAH, BU AKŞAM, ÇOK ERKEN

James Baldwin'in öykülerini bir araya getiren kitap, Amerika'daki ırkçılık ve şiddetin hem kurbanlarda hem faillerde bıraktığı açık veya örtük izleri işleyen sekiz öyküden oluşuyor.

İŞ'TE ANADOLU

AYÇE TARCAN
atarcan@capital.com.tr

“DOĞRU ZAMANDA YATIRIM YAPTIK”

Ek kapasite yatırımıyla ihracatta büyüdüklerini söyleyen Netafim Türkiye ve Orta Asya Genel Müdürü Pınar Parmaksız, “Bu yıl 50 milyon dolar ihracat hedefliyoruz” diyor.

15 yıl önce Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi’nde kurulan Netafim’in ihracatı geçen yıl yüzde 162 artarak 44,9 milyon dolara yükseldi. Türkiye’den Japonya ve ABD’ye kadar pek çok ülkeye tarımsal sulama ürünleri ihraç ettiklerini belirten Netafim Türkiye ve Orta Asya Genel Müdürü Pınar Parmaksız, iç pazar küçülürken dış pazara yaptıkları üretim yatırımı sayesinde büyümeyi sağladıklarını söylüyor. “Bu yıl ihracatımızı 50 milyon dolara çıkarmayı hedefliyoruz” diyen Parmaksız, ihracattaki hızlı büyümelerini şöyle anlatıyor:

“YENİ LANSMANLARIMIZ OLACAK”

“Bu yıl yüzde 15-20 aralığında büyüme hedefliyoruz. Yeni projelerimizle dijital tarıma yatırım yapmak en önemli vizyonumuz. Her yıl olduğu gibi bu yıl da yeni ürün lansmanlarımız olacak.”

EK KAPASİTE

“2024 tarımda çok zorlu bir yıl oldu. Hem sektör hem makro ekonomideki gelişmelerin sulama sektörünün daralmaya ittiği bir süreç yaşadık. Bu durum şirketimizin iç piyasa gelirlerine olumsuz yansısa da geçen yıl devreye soktuğumuz 9 milyon dolar tutarındaki ikinci fabrika yatırımımızla ihracat kapasitemizi artırdık. Doğru zamanda yapılan bu yatırım, iç piyasadaki daralmanın dış piyasayla telafi edilmesini sağladı.

110 MİLYON DOLAR CİRO

2024 yılında ihracatımız bir önceki yıla göre yüzde 162 artarak 44,9 milyon dolara ulaştı. Yıl sonunda ihracatımızı 50 milyon dolara çıkarmayı hedefliyoruz. 2025 sonu için ciro hedefimiz ise 110 milyon dolar.”

KAYSERİ’YE İKİ YENİ OSB GELİYOR

UZAY VE SAVUNMA

Kayseri, sanayinin en önemli üretim merkezlerinden. Kayseri Sanayi Odası’nın (KAYSO) üye sayısı artmaya devam ediyor. Üye saysının 2 bin 250’ye ulaştığını söyleyen KAYSO Başkanı Mehmet Büyüksimitci, Kayseri’ye iki OSB daha kazandırmak için çalıştıklarını belirtiyor. “Bunlardan bir tanesi uzay havacılık ve savunma sanayi ihtisas organize sanayi bölgesi, bir diğeri de geri dönüşüm ihtisas organize sanayi bölgesi olacak” diyen Büyüksimitci, her iki organize sanayi bölgesi için ön talep aldıklarını söylüyor.

ÜRETİM GÜCÜ

Büyüksimitci, şöyle konuşuyor: “Her iki OSB’mizi de kısa zamanda hayata geçirmek için gayret ediyoruz. Kayserili sanayiciler olarak her zaman elimizden gelenin fazlasını yapmaya çalışıyoruz. Sanayimizi Türkiye’de belli bir konuma getirdik. Daha da yukarılara taşımak adına el birliğiyle hareket ederek istişare içerisinde çalışmaya devam edeceğiz.”

Sınırları
Birlikte Aşıyoruz

Türk markalarını **global pazarlarla** buluşturuyoruz.

100+
ülke
90+
global platform
trendyol

trendyol

ABD-İran hattında yeni bir diplomasi fırsatı

IAN BREMMER

EURASIA GROUP BAŞKANI

@ianbremmer

Bu yazı yazıldığı tarihte ABD ve İran’dan gelen ara bulucuların nükleer silahlarla ilgili dördüncü tur görüşmeler için Umman’da toplanması bekleniyordu. Taraflar temel konularda hala uzak görüşlere sahip, anlaşma için zaman daralıyor. Ancak uzun bir süredir ilk kez, iyimserliğe zemin hazırlayan bir tablo oluştu. Bu tabloyu farklı kılan çatışma yerine diplomasinin tercih edilebileceği yönünde oluşan ortak anlayış.

İran, nükleer programının tamamen sivil amaçlı olduğunu savunuyor. ABD istihbaratı da İran’ın nükleer silah üretmediği yönünde görüş bildiriyor. Ancak Trump’ın 2018’de ABD’yi 2015 tarihli nükleer anlaşmadan (JCPOA) çekmesinden bu yana, Tahran uranyum zenginleştirme faaliyetlerini ciddi şekilde artırdı. Bugün İran, yüzde 60 oranında zenginleştirilmiş uranyuma sahip. Bu oran yüzde 90’a çıkarıldığında, altı nükleer silah yapmaya yetecek seviyeye ulaşılıyor.

Haziran sonuna kadar bir ilerleme sağlanamazsa ABD, BM yaptırımlarını yeniden yürürlüğe koymak zorunda kalabilir. Bu da diplomasinin önünü kapatır, İran’ı Nükleer Silahsızlanma Anlaşması’ndan çekilmeye yöneltebilir ve askeri gerilimi artırabilir.

Trump ise daha kapsamlı bir anlaşma talep ediyor. Bu da yalnızca uranyum zenginleştirmeyi sınırlamakla kalmayan, aynı zamanda füze geliştirmeyi kısıtlayan ve bölgesel politikaları kontrol altına alan bir yapı. Ancak bu tür bir anlaşma İran için kabul edilebilir değil.

Tahran, bölgesel nüfuzunu terk etmeyecek ve nükleer programdan tamamen vazgeçmeyecek. Buna rağmen her iki tarafın da çatışmadan kaçınmak adına daha dar kapsamlı bir anlaşmayı değerlendirme eğiliminde olduğu görülüyor.

YENİ SAVAŞ İHTİMALİ VAR MI?

Trump yeni savaşlardan kaçınma eğiliminde. Yemen’de Husilerle ateşkes ilan etmesi ve İran konusunda şahin görüşlü danışmanı Michael Waltz’u görevden alması bu yaklaşımı gösteriyor. Körfez’deki müttefikleriyle birlikte bir tür uzlaşma zemini arıyor. İran ise ekonomik zorluklar karşısında diplomatik kanalların açık kalmasını istiyor. Dolaylı görüşmeleri kabul eden muhafazakar çevreler, yaptırımların hafifletilmesini rejimin istikrarı açısından gerekli görüyor. Tahran, Trump’ın diplomatik kazanımlar elde etme isteğini fırsat olarak değerlendiriyor. ABD ile Husiler konusunda bir ateşkese katkı sağlayarak nükleer görüşmelerin zeminini yumuşatmaya çalışıyor. Ancak en büyük pürüz, İran’ın uranyum zenginleştirme kapasitesi konusundaki ısrarı. İran, bu faaliyeti egemenlik hakkı olarak görüyor. Yine de daha sınırlı bir zenginleştirmeye ve uluslararası denetime açık olduğunu ifade ediyor. Trump yönetimi ise son açıklamalarıyla daha esnek bir duruş sergiliyor. 4 Mayıs’ta Trump, amacının İran’ın sivil nükleer kapasitesini ortadan kaldırmak değil, nükleer silah elde etmesini engellemek olduğunu söyledi. Yardımcısı JD Vance de İran’ın sivil nükleer güce sahip olabileceğini, ancak bunun silaha dönüşmemesi gerektiğini vurguladı. Bu ayrım, sınırlı ve doğrulanabilir bir anlaşmaya kapı aralayabilir.

Ancak kapsamlı bir uzlaşma için zaman da kısıtlı. Trump, siyasi kazanç gördüğü sürece pozisyonunu esnetmeye açık bir lider. İlerleme sağlanırsa ABD, Avrupa müttefiklerini devreye sokarak BM yaptırımlarını bir biçimde erteleyebilir. Bu hamle, yaptırımların ileride yeniden gündeme getirilmesini mümkün kılar, diplomasiyi açık tutar ve gerilimi azaltır.

Öte yandan askeri seçeneğin hala masada olduğu unutulmamalı. Müzakereler başarısız olursa ve ABD veya İsrail İran’ın nükleer tesislerine saldırırsa Tahran bölgedeki ABD hedeflerine karşılık verebilir. Bu durum, İran’ın nükleer programını silahlandırma sürecini de hızlandırabilir.

> **“ABD ile İran arasındaki nükleer pazarlıkta zaman daralıyor. Umman’daki görüşmeler önemli bir şans olabilir. Ancak başarısızlık, yaptırımların geri dönmesine ve askeri gerilimin tırmanmasına yol açabilir.”**

GÜVEN VEREN GÜÇ

Size özel finansal çözümlerimizle yanınızdayız

EmlakKatılım
ÇIKIŞ
DASK Poliçenizi Yaptırdınız mı?
eviniz güvende

EmlakKatılım

Gücüne Güven

emlakkatilim.com.tr 0850 222 26 26

Karar almada YZ devrimi

ALİ ÖZGENÇ

ali@algoritmaconsulting.com

Yapay zeka (YZ), basit kalıp tanımadan gelişmiş akıl yürütme yeteneklerine evrilerek işletmelerin karar alma biçimlerini yeniden şekillendirme aşamasına geldi. Geleneksel YZ modelleri mevcut verilere dayanarak sonuçlar çıkarırken akıl yürüten YZ veya mantıksal YZ (MYZ), insan benzeri mantığı simüle ederek bağlamı anlayıp ayrıntılı yargılarda bulunarak yetkinliğini daha da ileri taşıyor. Bu gelişme YZ'nin ne anlama geldiğinin adeta yeniden tanımlanması niteliğinde. Sektörler genelinde yeni olanakların önünü açan önemli bir adım olarak değerlendiriliyor.

KRİTİK BİR AYRIM

Çıkarımsal YZ, çoğu derin öğrenme modeli gibi sabit parametreler dahilinde çalışır; tahmin veya sınıflandırma üretmek için girdi verilerini işler. Örneğin bir öneri motoru geçmiş davranışlara dayanarak kullanıcı tercihlerini çıkarır. Tercüme yapma, görüntü tanıma da benzer örneklerdir.

Buna karşılık akıl yürüten YZ bilişsel süreçleri taklit eder; alternatifleri tartar, nedenselliği değerlendirir ve yeni bilgilere uyum sağlar. Çok aşamalı problemleri çözmek ve yeni durumlara uyum sağlamak için yapılandırılmış mantık kullanır. Bu modeller yalnızca tahmin yapmakla kalmaz aynı zamanda kararlarını gerekçelendirebilir. Örneğin çıkarımsal YZ bir finansal işlemi hileli olarak işaretleyebilirken akıl yürüten YZ işlem geçmişini, davranış kalıplarını ve jeopolitik riskler gibi dış faktörleri dikkate alarak neden şüpheli olduğunu açıklayabilir.

MANTIKSAL YZ MODELLERİ

Dünyada birkaç şirket mantıksal YZ alanında öncülük ediyor:

OpenAI-GPT-4o: Metin üretmenin ötesinde matematik ve stratejideki karmaşık problemleri çözerek çok aşamalı akıl yürütme yapabiliyor.

DeepMind-AlphaFold 3: Protein yapılarını tahmin etmenin yanında biyokimyasal etkileşimler yoluyla akıl yürütüyor ve ilaç keşfini dahi hızlandırıyor.

IBM-WatsonX: Yasal araştırma, finansal analiz ve tedarik zinciri optimizasyonu gibi alanlarda üretken YZ'yi mantıksal çıkarımlarla birleştirebiliyor.

MYZ'NİN SEKTÖREL ETKİSİ

Farklı sektörlerde yüksek riskli kararlar için mantıksal YZ'den yararlanılıyor:

Sağlık: Hasta geçmişleri, araştırma makaleleri ve klinik yönergeleri analiz ederek kişiselleştirilmiş tedavi önerileri sunuyor.

Finans: Kredi derecelendirmeleri dışında makroekonomik eğilimler ve borçlu davranışlarını da analiz ederek riskleri değerlendiriyor.

Üretim: Tedarik zincirlerini optimize etmek için aksamalar, tedarikçi güvenilirliği ve talep dalgalanmaları üzerinden mantık yürütüyor.

Otonom araçlar: Sadece engelleri tespit etmekle kalmıyor, trafik senaryolarını değerlendirerek güvenli ve gerçek zamanlı kararlar alıyor.

Mantıksal YZ çok daha fazla bilgi işlem gücü gerektiriyor ve süreç itibarıyla daha yavaş işliyor. Ancak bu fark yaklaşımın doğasından kaynaklanıyor. Buna karşılık mantıksal YZ'nin yükselişi karar alma süreçlerinde bir paradigma değişimine işaret ediyor. İşletmeler veri odaklı içgörüleri mantıksal çıkarımlarla birleştirerek karmaşık problemleri çözebiliyor. Bu modeller olgunlaştıkça yalnızca insan zekasını desteklemekle kalmayıp YZ'nin yetkinliklerini yeniden tanımlayarak gerçek anlamda akıllı otomasyon çağını başlatabilir. C

> **"Mantıksal YZ, yapay zekanın yetkinliklerini yeniden tanımlayabilir ve gerçek anlamda akıllı otomasyon çağını başlatabilir."**

multinet | Up

MultiTravel ile iş seyahatlerinde tasarruflu gider yönetimi

Multinet Up'ın kurumsal seyahat çözümü MultiTravel, şirketlere, konaklamanın yanı sıra bütçe yönetimi, harcama sınırlandırması ve raporlama gibi alanlarda da uçtan uca kontrol sunarak iş dünyasında operasyonel verimliliği artırıyor, kurumsal seyahatin maliyet yönetiminde yeni bir standart yaratıyor.

İş seyahatleri, pek çok şirketin operasyonel yapısında önemli bir yer tutuyor. Ancak değişen ekonomik dinamikler, artan maliyet baskısı ve dijitalleşmenin sunduğu olanaklar, bu alanda da yeni nesil çözümleri zorunlu kılıyor. Multinet Up'ın kurumsal seyahat çözümü MultiTravel, şirketlere yalnızca otel rezervasyonu sunmakla kalmıyor, bütçe planlamasından onay akışlarına, çalışan bazlı limitlendirmeden detaylı raporlamaya kadar uçtan uca kontrol sağlayarak iş dünyasına yeni bir standart getiriyor. Her ay 275 bin kurumsal misafirin 20 bine yakın otel rezervasyonu bu sistemle yönetiliyor. Türkiye genelinde bin 400'den fazla oteli kapsayan platform, operasyonel verimlilik ve maliyet avantajı açısından firmalara ciddi katkılar sağlıyor.

Konuyla ilgili açıklamalarda bulunan Multinet Up CEO'su Ali Emre Sever, şunları söylüyor:

"Bugün MultiTravel yalnızca bir rezervasyon aracı değil şirketlerin kendi seyahat politikalarına göre şekillendirebildiği, bütçe kontrolünü uçtan uca yönetebildiği, detaylı raporlamalarla görünmeyen maliyetleri ortaya çıkarabildiği güçlü bir dijital kurumsal seyahat platformu. Her şirket, kendi portalıymış gibi özelleştirebildiği bu yapı sayesinde bütçe planlamasını yapabiliyor, onay akışlarını kendi organizasyonuna göre tanımlayabiliyor, çalışanlara özel günlük, haftalık ya da aylık harcama limitleri belirleyebiliyor. Çok aşamalı onay mekanizmalarıyla kurumsal iç denetim süreçlerini güçlendirirken anlık ve detaylı raporlamalarla tüm süreci şeffaf bir şekilde kontrol altında tutabiliyor.

Multinet Up CEO'su Ali Emre Sever

MultiTravel ile Kurumsal Konaklamada Kontrol Sizde
KOLAY REZERVASYON
ŞEFFAF GİDER YÖNETİMİ
multitravel

"HER AY 275 BİN KONAKLAMA MULTİTRAVEL İLE GERÇEKLEŞİYOR"

MultiTravel ile iş ortaklarının yalnızca iş süreçlerini kolaylaştırmakla kalmıyor, aynı zamanda ciddi bir tasarruf potansiyeli de yaratıyoruz. 2022'den bu yana konaklama adedinde yaklaşık 4, ciroda ise 30 kat büyüme sağladık. Her ay 275 bin kurumsal misafirin 20 bine yakın otel rezervasyonu bu sistemle yönetiliyor. Türkiye genelinde 1.400'den fazla otel ile çalışıyoruz. Bu çözümün toplam kârımız içindeki payı son birkaç yılda yüzde 55 oranında arttı. Aslında bu artış, Multinet Up olarak klasik bir yan hak sağlayıcısından çok daha fazlası olma çabamızın güzel bir çıktısı.

"UÇAK BİLETİ VE TRANSFER HİZMETLERİNİ DE ENTEGRE EDECEĞİZ"

Bugün geldiğimiz noktada MultiTravel, gelir kompozisyonumuzun önemli bir parçası haline geldi. Yakın dönemde uçak bileti ve transfer hizmetlerini de platformumuza entegre ederek kurumsal seyahatin tüm adımlarını tek çatı altında yöneten eksiksiz bir yapıya ulaşacağız.

Biz kendimizi yalnızca bir hizmet sağlayıcı olarak değil işletmelere dijital dönüşüm yolculuklarında eşlik eden bir B2B2E platformu olarak konumlandırıyoruz. Tüm yatırımlarımızı insanı ve teknolojiyi odağa alan bir anlayışla planlıyor, çözümlerimizi verimlilik, tasarruf ve sürdürülebilir başarı ekseninde geliştiriyoruz. MultiTravel, bu yaklaşımın güçlü bir yansıması olarak iş dünyasında yeni bir standart tanımlıyor."

“Yatırımlarımızı iki katına çıkarıyoruz”

Bu yıl Bulgaristan’da altın aramaya başladıklarını söyleyen Türkerler Holding Yönetim Kurulu Başkanı KAZIM TÜRKER, “3 yılda madencilikten enerjiye, sağlıktan gayrimenkule toplam 4,5 milyar dolar yatırım yapacağız” diyor. Yatırımları 2 katına çıkardıklarını belirten Türker, yurt dışında Bulgaristan ve Romanya’ya odaklandıklarını belirtiyor. Yıl sonuna kadar Zincirlikuyu’daki yeni AVM’leri Mahall İstanbul’u açacaklarını söyleyen Türker, gayrimenkulde hızlı büyüme planlıyor ve “Eylülde enerji dağıtım, gelecek yıl ise enerji üretim ve GYO’yu halka arz edeceğiz” diye konuşuyor.

AYÇE TARCAN ● atarcan@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

Kazım Türker, aktif büyüklüğü 3 milyar dolar olan Ankara merkezli Türkerler Holding'in kurucusu ve yönetim kurulu başkanı. Gazi Üniversitesi'nde inşaat mühendisliği okurken tekstille başladığı iş hayatında önce inşaata ardından çimento ve enerjiye daha sonra sağlık sektörüne girdi. Bu yıl ise Kanadalı maden şirketini satın alarak Bulgaristan'da altın aramaya başladı.

Türker, ticari hayattaki başarısında risk almaktan çekinmemesi, iş takibi ve şansın etkili olduğunu söylüyor. İş hayatındaki önemli dönüm noktasının ise Uzanlar'dan aldığı çimento fabrikalarının olduğunu vurguluyor. Türker, "Çimento şirketlerini iyi fiyata satarak 20 yıl önce enerjiye girdik. İkinci dönüm noktamız enerji oldu" diyor.

Son 10 yılda emek yoğun işlerden çıktıklarını ve katma değeri yüksek alanlara odaklandıklarını söyleyen Türker, bu yıl enerji dağıtım şirketini halka arz edeceklerini belirtiyor. "Gelecek yıl

da GYO ve enerji üretim şirketimizi halka arz etmeyi planlıyoruz" diyen Türker, önümüzdeki 3 yılda toplam 4,5 milyar dolar yatırım yapmaya hazırlanıyor. İstanbul Zincirlikuyu'daki en büyük AVM'leri Mahall İstanbul'u yıl sonuna kadar açacaklarını söyleyen Türker, Mahall markasıyla lüks konut projelerinde büyüyeceklerini belirtiyor.

Türkerler Holding Yönetim Kurulu Başkanı Kazım Türker'le "stratejik" gördüğü sektörlerdeki yatırım planlarını, son 10 yıldaki değişimi ve yeni girdiği sektörleri konuştuk:

● 10 yıl önce zor işlerden çıkacağınızı söylemiştiniz. Bu hedefinizi gerçekleştirdiniz mi?

■ Büyük ölçüde gerçekleştirdik. 20 yıl önce enerji sektörüne girmemizin esas amacı da buydu. Son 10 yılda emek yoğun işlerden büyük ölçüde çıktık.

● Neydi bunlar?

■ Artık grup olarak taahhüt işlerinde yokuz, sadece kendi inşaat işlerimizi yapıyoruz. Mahall Ankara, Mahall İzmir ve İstanbul Zincirlikuyu'daki eski adıyla Çiftçi Towers yeni adıyla Mahall Center'ı yaptık. Yıl sonuna kadar en büyük alışveriş merkezimiz olan Mahall İstanbul'u açacağız.

● Başka çıktığınız sektör var mı?

■ Son 10 yılda çimentodan çıktık. Tekstil de çok emek yoğun bir sektör. Ancak tekstilden tamamen çıkmadık. Bu işimize çok küçük de olsa Selen Giyim olarak devam ediyoruz.

● 10 yıl öncesine göre holdingin portföyü nasıl değişti?

■ 10 yıl önce 5 sektörde faaliyet gösterirken bugün enerji üretim, elektrik dağıtım, sağlık, gayrimenkul yatırım ortaklığı, gayrimenkul yönetimi, inşaat, madencilik ve tekstil olmak üzere toplam 8 sektörde yatırımlarımız var.

● En büyük işiniz hangisi oldu?

■ Eskiden en büyük işimiz taahhüttü. Bugün cirodaki payına göre en büyük işimiz enerji. İkinci sırada inşaat ve onun arkasında sağlık var. 8 yıl önce kamu özel ortaklığı (PPP) modeliyle sağlık sektörüne girdik. Ankara Etlik, İzmir ve Kocaeli şehir hastanelerini yaptık, şimdi bunları işletiyoruz.

● Sektörlerin cirodaki payı nasıl?

■ Enerjinin payı yüzde 42. Onu yüzde 36'yla inşaat, yüzde 18'le sağlık izliyor. Faaliyet gösterdiğimiz diğer sektörlerin payı ise yüzde 4.

● Yeni girdiğiniz başka sektör var mı?

■ 10 yıl önce elektrik dağıtımına girdik. Bu yıl da yurt dışında Kanadalı şirketten altın madeni satın aldık. Bulgaristan'da altın arıyoruz. Yurt içinde yeni altın madeni sahalarına bakıyoruz. Altın işinde biraz daha büyümeyi hedefliyoruz. Çatalca'da da kömür madenimiz var. Yeni maden sahalarıyla ilgiliyiz, ihaleleri takip ediyoruz.

● Madende yeni bir şirket daha satın alma planınız var mı?

■ Olabilir, bir okazyon olursa değerlendirebiliriz.

● Diğer sektörlerde satın alma planınız var mı?

■ Yok, diğer sektörlerimizde elimizde yeteri kadar iş var.

● Son 10 yılda yeni sektörlere ne kadar yatırım yaptınız?

“BULGARİSTAN’DA ALTIN ARIYORUZ”

SONDAJ

Ekibimiz Bulgaristan’da Türkiye sınırına yakın olan Rozino Bölgesi’nde altın çıkarmak için sondaj çalışmalarına başladı. Yıl içinde imalata dönük çalışmalara başlayacağız. Hedefimiz 2027 Haziran ayında ilk dökümü yapmak.

REZERV

Altığımız altın madeni minimum 1 milyon ons değerinde. Bu da yaklaşık 1,5 milyar dolarlık altın dövizi demek. Bulgaristan’da başka ruhsatlar da aldık. Şu anda Bulgaristan’da toplam 27 ruhsatımız var.

YATIRIM

60 milyon dolara altın madeninin ruhsatını satın aldık. Yaklaşık 240 milyon dolar da yatırım için para harcayacağız. Toplamda 300 milyon dolarlık bir yatırım olacak.

■ Toplamda 6 milyar dolar yatırım yaptık. Bunun en büyük kısmı sağlık ve enerji yatırımları oldu. 10 yıl önce 80 megavatlık jeotermal enerji için 300 milyon dolar yatırım yaptık. 2 yıl önce sadece yenilenebilir enerjide rüzgara 700 milyon dolarlık yatırımımız var. Ayrıca barajlarımız var. Ardahan’daki barajımıza 160 milyon dolar yatırım yaptık. Hidrolik santrallerimiz için 300 milyon dolar yatırım gerçekleştirdik.

● Enerjide stratejiniz nedir?

■ Enerjide üretim, dağıtım ve ticaret olmak üzere 3 ana alanda faaliyet gösteriyoruz. Çeşitliliğe giderek sektördeki risklerimizi azalttık. Hidroelektrik santrallerimizin yanı sıra rüzgar ve jeotermal santrallerimiz de bulunuyor. Dağıtım tarafında ise elektrik dağıtımı yapıyoruz. 11 yıl önce Van Gölü Elektrik Dağıtım şirketini 118 milyon dolara ihaleden aldık. Şimdiye kadar 10 milyar TL’lik yatırım yaptık ve hala yatırım devam ediyor.

● Sağlık sektörüne ne kadar yatırım yaptınız?

■ 3 şehir hastanesi için bugüne kadar 3,5 milyar dolar yatırım yaptık.

● Yeni sektöre girme kararını nasıl veriyorsunuz?

■ Hem yurt içi hem yurt dışında önümüze çıkan fırsatlara göre hareket ediyoruz. Mesela yurt dışında Romanya’da sağlık sektörüne girdik. Birkaç ihaleye teklif verdik. Bunlardan biri yakında açıklanacak. Ayrıca Bükreş’te otel yapma projemiz var. Romanya’da rüzgar ve güneş yatırımı da yapmak istiyoruz.

● Yurt dışında başka yatırım planınız var mı?

■ Romanya’da birçok projeyle ilgiliyiz ve görüşmelerimiz devam ediyor, aynı zamanda Bulgaristan’da da rüzgar ve güneş enerjisiyle ilgileniyoruz.

● Geçen yıl nasıl geçti? 2024 yıl sonunda holdingin cirosu ne oldu?

■ 2023’e göre aktiflerimiz yüzde 67 büyüyerek 3 milyar dolara ulaştı. Geçen yıl toplam ciromuzsa 1 milyar dolar oldu.

● Kaç çalışan var?

TÜRKERLER’İN BÜYÜME PLANI

1 Emek yoğun işlerden büyük ölçüde çıktık. Artık taahhüt işi yapmıyoruz. Sadece kendi gayrimenkul projelerimizi yapıyoruz.

2 Son 10 yılda çimentodan çıktık. 20 yıl önce girdiğimiz enerji ve sağlık en büyük işlerimiz oldu.

3 10 yıl önce 5 sektörde faaliyet gösterirken bugün 8 sektörde yatırımlarımız var.

4 Bulgaristan’da altın arıyoruz. Yurt içinde yeni maden sahalarıyla ilgiliyiz. Madencilikte yeni bir şirket daha alabiliriz.

5 7-10 yılda toplam 6 milyar dolar yatırım yaptık.

6 3 şehir hastanesi için 3,5 milyar dolar yatırım yaptık. Sektörde yatak kapasitesine göre 2’nci sıradayız.

7 Yurt dışında Romanya’da sağlık sektörüne girdik. Bükreş’te otel yapma projemiz var.

8 Geçen yılı 1 milyar dolar ciroyla kapattık. Bu yıl 1,2 milyar dolar ciro hedefliyoruz.

9 Enerji, maden ve gayrimenkulde büyümeye devam edeceğiz.

10 Çanakkale’de 5 milyar dolarlık offshore projemiz var. Denizde rüzgar santralleri kuracağız.

11 3 yılda toplam 4,5 milyar dolar yatırım yapacağız. Yatırımlarımızı iki katına çıkaracağız.

12 Yenilenebilir enerjide elimizde 2 bin megavatlık lisans var.

13 Konutta Mahall markasıyla büyüyeceğiz.

■ 10 binin üzerinde çalışanımız var. Bunun yüzde 50’sine yakını kadın çalışanlar. Kadın istihdamını artırdığımız için çok sayıda ödül aldık.

● Bu yıl için ciro hedefiniz nedir?

■ 3,2 milyar dolar ciro hedefliyoruz.

● Bu yıl başlayacağınız yeni yatırım var mı?

■ Enerjide geliştirmelerimiz devam ediyor. Bu yıl özellikle jeotermal ve rüzgar enerjisinde yatırımlarımız olacak. Jeotermalde 90 megavat daha yatırımımız olacak. Bu yıl finansmanını sağlayıp başlamayı düşünüyoruz. Jeotermalde toplam kurulu güç 170 megavat olacak. Çanakkale’de, 1.500 megavatlık offshore projemiz var. Onu da geliştirme aşamasındayız. Türkiye’de ilk kez yapılacak bir proje olacak.

● Çanakkale’de nerede olacak?

■ Denizde rüzgar santralleri kuracağız. 14 yıldır geliştirdiğimiz bu projenin sonuna geldik. Önce GE ile devam ettik, ancak bazı problemlerinden dolayı Çin’e dönük.

● Neden rüzgar enerjisinde denize yöneldiniz?

■ Denizde rüzgar karaya göre biraz daha fazla. Karadaki rüzgar santrallerinin Türkiye ortalaması yılda 4.380 saat iken denizde bu ortalama daha yukarı çıkıyor.

● Bu projeye ne kadar yatırım yapacaksınız?

■ Yatırım bedeli 5 milyar dolar. Proje aşamasının sonuna geldik.

● Önümüzdeki 3 yılda yatırımlar ne kadar olacak?

■ Offshore, yenilenebilir enerjide kapasite artışı ve maden yatırımlarıyla toplamda yaklaşık 4,5 milyar dolar yatırım planlıyoruz. Şimdiye kadar yaptığımız yatırımın daha fazlasını önümüzdeki 3 yılda yapacağız. Yatırımları ikiye katlayacağız.

● Önümüzdeki dönemde hangi sektörlerde büyüyeceksiniz?

■ Yenilenebilir enerjide elimizde 2 bin megavatlık lisans var. Enerji sektöründe önümüzdeki dönemde daha da büyüyeceğimizi söyleyebilirim. Türkiye’de yenilenebilir enerji yatırımları açısından çok büyük fırsatlar var. En önemlisi bu yatırımlar ülkemizin enerjide dışa bağımlılığını azaltıyor. Sağlık yatırımlarımızdan da çok memnunuz. Hem zevkli hem kamu hizmeti yaptığımız için mutluyuz. Çok da başarılı bir ekibimiz var, iyi hizmet veriyoruz. Yurt dışına da bu know how’ımızı taşımak istiyoruz.

● Sağlıktaki büyüklüğünüz nedir?

■ Sağlık sektöründe Türkiye’de ikinci büyük oyuncuyuz. Toplam yatak kapasitemiz 7 bin 500. PPP modeliyle yeni ihaleler çıkarsa

“ESKİSİ GİBİ BÜYÜK RİSKLER ALMIYORUM”

İŞ TAKİBİ

İş hayatında kararlı ve cesur olursanız başarı gelir. Konfeksiyondan inşaata, inşattan enerjiye geçmeseydim bu kadar büyüklüğe ulaşmazdık. Bunun yanında eleman ve ekip çok önemli. İşi takip etmek, fazla havaya girmemek lazım. Ayaklarınız yere basacak ama bir taraftan öngörülü olup fırsatları değerlendirmeyi bileceksiniz.

ŞANS

Bazen ticaret hayatının dönüm noktaları vardır. O zaman da yatırım yapabilmek, risk alabilmek için beceri ve öngörünün dışında bir miktar şans gerekiyor. Eskiden çok daha fazla risk alıyordum. Ticari hayatımın dönüm noktası 2005 yılında ihaleden aldığım çimento fabrikaları oldu. O dönem sektörün büyüğü 100’ün üzerinde firmayla yarıştık ve Uzanlar’ın iki çimento fabrikasını 358 milyon dolara aldım.

RİSK

Heyecanla o dönem fazla risk aldığımı düşünmeden çimento fabrikalarını satın aldım. Şimdi olsa böyle büyük bir riske girmem, giremem. O dönem benim için bu yatırım büyük bir fırsattı. Eğer finansman sağlayamasaydım işler tersine dönebilirdi. Daha sonra satışlarımız çok iyi gitti. Biraz da şansımız yaver gitti, 5 yıl işletip ciddi bir kârla bu işi satıp enerjiye yatırım yaptık. O dönem vergi rekortmeni oldum.

İŞ ADAMLIĞI ZOR

Artık iş adamlığı çok zor. Büyük işler yapmak, yatırım yapmak, istihdam sağlamak zorlaştı. Kapasiteli, ahlaklı, liyakat sahibi, becerikli, öngörülü çalışan bulmakta sıkıntı çekiyoruz. En büyük sıkıntımız iyi yönetici, iyi çalışan bulmak. Ayakta durmak, büyümek kolay değil.

0850 202 20 20
turkiyesigorta.com.tr

TÜRKİYE HAYAT EMEKLİLİK
Gücü, adında.

BES'te kazandıran fırsatlar Türkiye Hayat Emeklilik'te!

%30
devlet
katkısı
20.000 TL'ye
Varan Ek Katkı*

30 Haziran'a kadar Bireysel Emeklilik Sözleşmenize asgari 200.000 TL ve üzeri ek katkı payı yatırın; **hem %30 devlet katkısından** hem de Türkiye Hayat Emeklilik'ten **20.000 TL'ye varan ek katkı** avantajından yararlanın.

Kampanya 01.03.2025 - 30.06.2025 tarihleri arasında geçerlidir. Bireysel Emeklilik Sözleşmesine kampanya dahilinde asgari 200.000 TL ve üzeri ek katkı payı ödemesi yapıldığında hediye sunulacaktır. Ödenen ek katkı payı tutarına göre hediye ek katkı payı tutarı değişiklik gösterecektir. İşveren Grup Emeklilik Sertifikaları (İGES), Otomatik Katılım Sertifikaları (OKS) ve 01.03.2025 - 30.06.2025 tarihleri arasında aktarım ile gelen Bireysel Emeklilik Sözleşmeleri kampanyaya dahil değildir.

Kampanyaya ilişkin detaylı bilgi için **turkiyesigorta.com.tr**'yi ziyaret edebilir veya **QR kodu** okutabilirsiniz.

"İSTANBUL'UN EN İYİSİ OLACAK"

MAHALL İSTANBUL

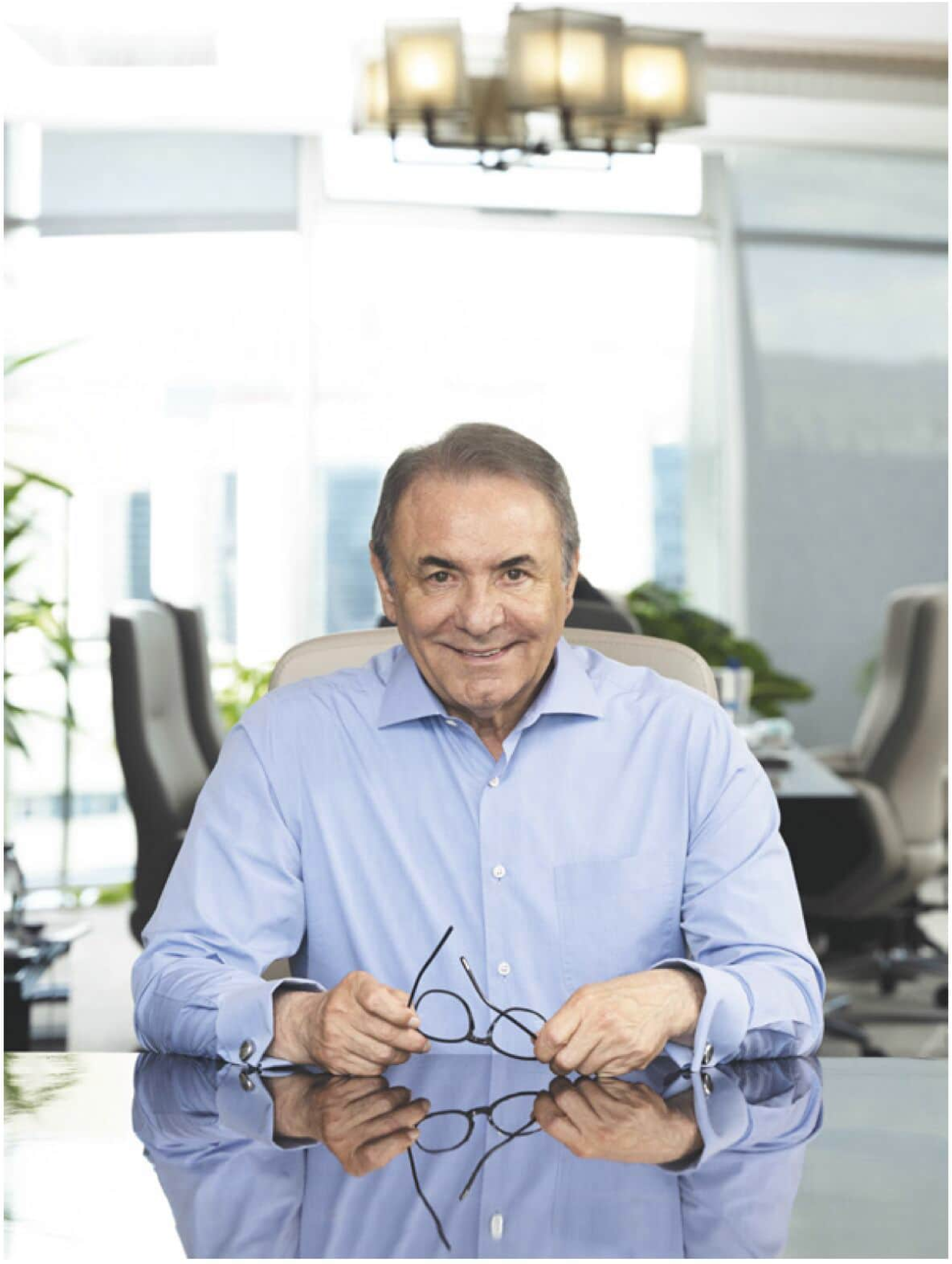
İstanbul'da yıl sonuna kadar açmayı planladığımız Mahall İstanbul alışveriş merkezi için 160 milyon dolar yatırım yaptık. Çok farklı bir AVM olacak. Bana göre hem marka karması hem kullanım açısından İstanbul'un en iyi AVM'si olacak.

"İCRADAN ALDIK"

Projenin geçmişi 14 yıl öncesine dayanıyor. Projenin inşaatında ortağımız Çiftçi ailesinin ekonomik durumu bozuldu. Bankalar alacakları için Çiftçiler'e ait konutlara ve alışveriş merkezine el koydu. Alışveriş merkezini ve bazı daireleri icradan satın aldık. Kalan dairelerin tamamında bankalardan satış hakkını alarak satışa sunduk. 111 adet bankalardan aldığımız ve 14 de kendi satın aldığım daire var.

İLGİ FAZLA

Toplam 125 konutun satışına başladık. Son 1 ayda satışlar azalsa da bunlar çok üst segmente hitap eden konutlar olduğu için buranın her zaman alıcısı var. Bankalar icradan satın aldığı için KDV'den de muaf. Bu nedenle emsallerine göre yüzde 20'lik bir indirim sunuyoruz.



katılmak isteriz, yurt dışında da hastane yapmak istiyoruz. Hedefimizde Romanya ve Bulgaristan var.

● Gayrimenkuldeki hedefiniz nedir?

■ 12 yıl önce Mahall markasıyla markalı konut pazarına girdik. Konutta Mahall markasıyla büyümek istiyoruz. İstanbul, Bodrum, Çeşme ve İzmir'de konut, AVM ve ofisten oluşan yeni karma yatırımlarımız olacak. Gayrimenkulde önümüzdeki dönemde ciddi yatırım hedefliyoruz.

● Konut projeleri için yer belli mi?

■ İzmir Bayraklı'da bu yıl 500 milyon dolarlık bir yatırım hedefliyoruz. İstanbul'da Kemerburgaz, Göktürk'le ilgiyiz. Beşiktaş'ta bir projemiz var. İstanbul'da 2 bin lüks konut yapmayı hedefliyoruz. İş GYO'yla arazi geliştireceğiz.

● İlgilendiğiniz başka sektörler var mı?

■ Savunma sanayi ve teknoloji alanlarında fırsat görüyorum. Ancak önce bunun için iyi bir ekip kurmak lazım. Ancak bunu bulmak da kolay değil.

● Bu yıl için başka hedefiniz var mı?

■ En büyük işlerimizden biri elektrik dağıtım. Van, Muş, Hakkari ve Bitlis illerinin elektriğini dağıtıyoruz. Bu işin yaklaşık cirosu 600 milyon dolar. Bu yıl piyasalar düzelirse elektrik dağıtım şirketimizi eylül ayında halka arz edeceğiz. Gayrimenkul yatırım ortaklığını da bu yıl içinde halka arz etmeyi planlıyorduk ama bunu 2026'ya erteledik. GYO'nun bünyesinde Mahall Ankara, Mahall Bomonti İzmir ve Mahall İstanbul olacak. Ayrıca İzmir Mahall Bomonti'de otel projemiz var. Gayrimenkulün yanı sıra 2026'da enerji üretimi işimizi de halka arz etmeyi hedefliyoruz. Halka arzdan elde edeceğimiz geliri yeni yatırımlarda kullanacağız.

● Otel ne zaman açılacak?

■ Haziranda Mahall Bomonti İzmir'de 191 odalı ilk otelimizi açıyoruz. Hilton'un üst segmente hitap eden Canopy markasıyla anlaştık. Bu yatırım ilk defa Türkiye'de olacak. Ağustos sonunda misafir kabulüne hazır olacağız. Otel için yaklaşık 50 milyon dolar yatırım yaptık. C

Kahve tutkusuyla geçen 75+ Yıl

Tchibo, globalde 75. yılını, Türkiye'de ise 20. yılını "Bu Tutku Kutlanır!" sloganıyla karşılıyor. 1949'da Hamburg'da evlere posta yolu ile kahve göndererek temelleri atılan marka, bugün 13 ülkede faaliyet gösteren milyarlarca dolarlık küresel bir işletmeye dönüşmüş durumda. Şirket, Türkiye'de 5 yıl içinde 50 milyon Euro yatırım yapmayı ve çift haneli büyümesini sürdürmeyi planlıyor.

Tchibo, hayatın sıradan anlarını keyifli deneyimlere dönüştüren yolculuğunun yıldönümünde kahveseverlere "Bu Tutku Kutlanır" diyerek sesleniyor. Marka, kahve tutkunlarını yıl boyunca sürecek yeniliklerle, kampanyalarla ve sürprizlerle dolu bir yolculuğa çıkarıyor. Tchibo Türkiye Genel Müdürü Burak Deniz, "Yolculuğumuzun özünde, ilk günden bu yana artarak büyüyen tek bir duygu var o da kahveye olan tutkumuz. 2025 yılı bizim için sadece bir yıldönümü değil gerçek bir dönüm noktası. Bugün karşınızda, globalde 75 yılı geride bırakmış, tecrübesi ve güçlü insan kaynağıyla Türkiye'de pazarın şekillenmesinde öncülük etmiş bununla birlikte ilk günkü heyecanını, dinamizmini ve coşkusunu hiç kaybetmemiş genç bir Tchibo var" diyor.

Tchibo olarak 75 yılda yalnızca bir kahve markası değil bir yaşam tarzı ve deneyimin öncüsü olmayı başardıklarını da vurgulayan Deniz, "Premium kahve segmentinde önemli bir pazar payı elde ederken özgün perakende iş modelimizle de sektöre yeni bir soluk getirdik. Türkiye'deki 20 yıllık varlığımız boyunca kahve pazarının gelişiminde öncü rol üstlendik ve 'Kahve denince Tchibo' algısını güçlendirdik" diye konuşuyor.

Türkiye'deki 20 yıllık serüvenlerinde en büyük güçlerini çalışanlarının tutkusundan aldıklarını belirten Tchibo Türkiye Genel Müdürü Burak Deniz, "Kurumsal kültürümüzün temelinde, insan kaynağına verdiğimiz değer ve çeşitliliğe olan inancımız yatıyor. Yüzde 55'lik kadın istihdam oranımızla bu çeşitliliği destekliyoruz" diyor.

75+ YIL KUTLAMALARI YIL BOYUNCA DEVAM EDİYOR

Ocak ayında başlayan ve yıl boyunca devam edecek coşkulu kutlamalarıyla Tchibo, gençler başta olmak üzere tüm kahveseverleri bu coşkusuna ortak ediyor. Önceliği üniversite öğrencilerine veren Tchibo, şubat ayı itibarıyla mağazalarındaki tüm içeceklerde öğrencilere yüzde 25 indirim fırsatı sunuyor. İstanbul'daki seçili mağazalarında ise Baker & Barista konseptiyle kahve deneyimini farklı bir boyuta taşıyan marka, taze fırın ürünleriyle zenginleştirdiği atmosferiyle de dikkat çekiyor.

5 YILDA 50 MİLYON EURO YATIRIM HEDEFİ

Burak Deniz, Tchibo'nun gelecek stratejisini şöyle özetliyor: "Türkiye premium kahve pazarı son beş yılda yıllık ortalama yüzde 15'lik büyüme gösterdi. Biz de bu büyümeden fazlasıyla pay alarak, özellikle kapsül kahve, filtre kahve ve özel kahve çekirdekleri segmentlerinde pazar liderliğimizi güçlendirdik. Kendi mağazalarımız ve online mağazamızdan oluşan özgün kanal yapımızın yanı sıra Tchibo'nun gerçek kahve lezzetini daha çok tüketiciye ulaştırmak için çoklu kanal stratejimiz kapsamında oluşturduğumuz ve Türkiye'de yaklaşık 50 bin noktaya ulaşan satış ağımız ve ev dışı tüketim kanalındaki iş ortaklıklarımızla büyümeye ve yaygınlaşmaya devam ediyoruz. Müşterilerimizin olduğu her yerde olma hedefimiz doğrultusunda kanallarımızı genişletmeyi, 5 yıl içinde 50 milyon Euro yatırım ile çift haneli büyümemizi sürdürmeyi planlıyoruz."

TCHIBO KAFFEE NO. 75'TE GÖRKEMLİ KUTLAMA

Bu Tutku Kutlanır!

Tchibo'nun 75. yıldönümü kapsamında kahve tutkusunu kutladığı organizasyonlardan biri de 27-28 Mayıs'ta Grand Pera'da gerçekleşti. Medya mensuplarından iş dünyasına, özel davetlilerden kahve tutkunlarına kadar büyük bir katılımla gerçekleşen "Tchibo Kaffee No.75" temalı özel alanda markanın tarihi sergilenirken ziyaretçiler farklı aktivitelerle yaratıcı deneyimler yaşadı.

DEVLERİN YENİ OYUNU

2024, belirsizliklerin ve finansal baskıların iç içe geçtiği bir yıl oldu. Kârlılığın sert şekilde gerilediği bu dönemde, birçok büyük grup mevcut pozisyonunu korumaya çalıştı. 2025 ise temkinli bir yeniden yapılanma yılı olarak öne çıkıyor. Türkiye'nin dev grupları artık tek bir büyüme kaynağına değil verimlilik, dijitalleşme, bölgesel yayılma ve sürdürülebilirlik gibi çoklu stratejilere odaklanıyor. Uzun vadeden ziyade anlık verilerle yön bulan bu yeni düzende, devler nakit akışından yatırım takvimine, kârlılıktan operasyonel verimliliğe kadar her başlığı yakın markaja almış durumda.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL ● ngozutok@capital.com.tr

2024 yılı, siyasi ve ekonomik türbülansların iç içe geçtiği, iş dünyası açısından temkinli ama çevik adımların öne çıktığı bir dönem oldu. Dünya ekonomisi yüzde 3,2 büyüdü. ABD yüzde 2,8 ile beklentileri karşılarken Çin yüzde 4,9 ile beklentilerin gerisinde kaldı. Avrupa'da enerji krizi ve resesyon riski devam etti. Türkiye, yüzde 3,2'lik büyümeyle yılı kapattı.

Ancak bu büyüme, büyük gruplar açısından zorlayıcı bir tabloyu da beraberinde getirdi. Geçtiğimiz yıl birçok büyük grup, yalnızca büyümede değil mevcut seviyeyi korumada bile ciddi güçlük yaşadı. Özellikle faiz baskısı, zayıflayan iç talep ve ihracat pazarlarındaki daralma, şirketlerin bilançolarına doğrudan yansıdı. Büyümeyi korumaya çalışanlar en çok kârdan fedakarlık yapmak zorunda kaldı.

Örneğin Türkiye'nin açık ara en büyük grubu Koç Holding, sabit kalan cirosuna karşın net kârında yüzde 99'luk dramatik bir düşüş yaşadı. Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu, "Küresel belirsizliklerin arttığı bir yılı geride bıraktık. Zorluklara rağmen geçen yılı sağlam finansal yapımızı koruyarak kapattık" dedi.

Sabancı Holding daha da çarpıcı bir tablo çizdi: Grup, 2023'teki 22,3 milyar TL'lik kârından sonra 2024'te 15,4 milyar TL zarar etti. Şişecam yüzde 15 ciro daralmasıyla birlikte kârında yüzde 81'lik düşüş yaşadı. Alarko'nun net kârı yüzde 82 düşerken Sarkuysan'ın kârında yüzde 76'lık bir gerileme görüldü.

2025 HEDEFLERİ

2025, küresel ekonomideki kırılganlığın devam ettiği ancak toparlanma beklentilerinin hala masada olduğu bir geçiş yılı olarak öne çıkıyor. IMF, küresel büyüme tahminini yüzde 2,8'e, OECD ise yüzde 3,1'e çekmiş durumda. Ticaretin yeniden şekillendiği, yüksek faiz ortamının yatırımlar üzerinde baskı kurmaya devam ettiği bu dönemde, büyümenin kaynağını yeniden tanımlama zorunluluğu ortaya çıkıyor.

Türkiye için öngörülen yüzde 2,7 ile yüzde 3,1

bandındaki büyüme, güçlü bir iç talep canlanmasına değil daha çok verimlilik artışı, ihracat pazarlarının korunması ve kamu finansmanı disiplinine dayalı bir dengelenmeyi işaret ediyor.

Bu tablo içinde Türkiye'nin dev grupları büyüme oranlarını muhafazakar tutarken stratejik yatırımlarla maliyet avantajı sağlamaya ve sürdürülebilir kârlılığı öncelemeye odaklanıyor. "Coğrafi çeşitlilikle küresel enerji dönüşümünü takip ediyoruz" diyen Kazancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Cemil Kazancı, dolar bazında yüzde 10-15'lik bir ciro artışı hedefliyor. Erdemoğlu Grubu yüzde 50 büyüme hedefiyle öne çıkarken Borusan Holding yüzde 33, Akfen Holding ve Eczacıbaşı Topluluğu, yüzde 30-35 bandında büyüme öngörüyor.

Akkök Holding dolar bazında yüzde 3 büyüme hedefliyor. TAV Havalimanları, Euro bazında ciroda yüzde 6,3, FAVÖK'te yüzde 20,6 büyüme planlıyor.

Kârlılık performansı *(net kâr)*

	Holding/Grup	Kâr (Bin TL) 2023	Kâr (Bin TL) 2024	2023/2024 değişim (%)
1	ERDEMOĞLU	16.000.000	40.000.000	150
2	ENKA	17.686.528	26.148.700	48
3	TURKCELL	18.125.000	23.523.000	30
4	TÜRK TELEKOM	23.709.000	8.456.000	-64
5	AKKÖK	15.000.000	7.000.000	-53
6	TAV HAVALİMANLARI	7.500.000	6.600.000	-12
7	ŞİŞECAM	27.469.073	5.242.863	-81
8	ANADOLU	28.400.000	5.200.000	-82
9	DOĞAN	297.000	4.317.271	1.354
10	GLOBAL YATIRIM	2.898.862	3.314.682	14
11	TEKFEN	-1.084.000	2.724.000	-351
12	ALARKO	9.566.000	1.757.000	-82
13	KOÇ	108.176.000	1.306.000	-99
14	SARKUYSAN	1.453.123	347.772	-76
15	INDEX	733.761	327.994	-55
16	SABANCI	22.273.810	-15.474.560	-169

Not: Sıralama 2024 yılı kârına göre yapılmıştır.

Zor yıl etkisi

	Holding/Grup	Ciro (Milyon TL) 2023	Ciro (Milyon TL) 2024	2023/2024 değişim (%)
1	KOÇ	2.316.773	2.317.907	0
2	SABANCI	766.320	906.986	18
3	ANADOLU	542.100	563.800	4
4	YILDIZ	320.300	490.500	53
5	BORUSAN	185.000	257.000	39
6	TOSYALI	112.000	195.000	74
7	ŞİŞECAM	219.447	185.589	-15
8	KAZANCI	221.011	184.860	-16
9	ZORLU	163.463	180.345	10
10	LC WAİKİKİ	112.000	203.000	81
11	IC	102.082	173.787	-100
12	TURKCELL	154.700	166.671	8
13	TÜRK TELEKOM	144.645	161.651	12
14	LİMAK	109.204	147.555	35
15	ENKA	76.705	100.541	31
16	ERDEMOĞLU	81.000	100.000	23
17	DOĞAN	52.600	84.500	61
18	ECZACIBAŞI	50.000	69.000	38
19	INDEX	71.084	66.663	-6
20	TEKFEN	76.157	65.874	-14
21	SARKUYSAN	45.302	59.232	31
22	TAV HAVALİMANLARI	34.400	59.200	72
23	YAŞAR	33.000	54.000	64
24	AKKÖK	58.000	49.000	-16
25	AKFEN	21.082	24.019	14
26	GLOBAL YATIRIM	17.600	18.200	3
27	NEF	12.900	14.300	11
28	ALARKO	11.978	7.598	-37

Not: Sıralama 2024 yılı ciro rakamına göre yapılmıştır.
Not: 2024 yılı dolar kuru 32,79, Euro kuru 35,49 olarak alınmıştır.

Bu veriler, belirsizlik ortamına rağmen şirketlerin “ihtiyatlı iyimserlik” çizgisini koruyarak yeniden pozisyonlandığını gösteriyor.

KAPSAMLI YAKLAŞIM

Bu yıl devler, büyümeyi tek bir kaynaktan elde etmek yerine çeşitlendirilmiş, dirençli ve stratejik ayaklara oturtma çabasında. Birçok grubun, verimlilik, ihracat, coğrafi çeşitlilik ve dijitalleşme hamleleriyle büyümeye daha kapsamlı yaklaşımı da bunu ortaya koyuyor. Örneğin Yaşar Holding, ana iş kollarında verimlilik ve sürdürülebilirlik temelli büyümeye odaklanıyor. Yaşar Holding İcra Başkanı Dr. Mehmet Aktaş, “Değer zincirimizin bütününde sürdürülebilir kârlılık için verimlilikle büyüyeceğiz” diyor.

ERKAN KAFADAR

BURAK SEVİLENGÜL

Borusan Holding, dört ana büyüme odağıyla hem mevcut faaliyetlerini dönüştürmeye hem sürdürülebilirlik temelli yeni iş alanlarına açılmaya hazırlanıyor. Borusan Holding CEO’su Erkan Kafadar, “Sürdürülebilirliği ve dijitalleşmeyi kaldıraç olarak kullanıyoruz” diye konuşuyor. Eczacıbaşı Topluluğu, bu yıl için büyümenin kaynakları arasında maden fiyatlarındaki olumlu seyir, ihracat pazarlarındaki toparlanma ve satın alma sonrası entegrasyon süreçlerini gösteriyor. Eczacıbaşı Topluluğu CEO’su Burak Sevilengül, “Tüm iş kollarımızda, konjonktürel gelişmeleri yakından takip ederek dengeli bir büyüme politikası izlemeyi hedefliyoruz” diyor.

TAV Havalimanları, Antalya, Almatı ve Ankara’daki büyük ölçekli yatırımlarıyla 2025’te FAVÖK’te yüzde 20 artış hedefliyor. Erdemoğlu Grubu, PTA ve elyaf tesisleri gibi üretim yatırımlarının sağlayacağı maliyet avantajının yanı sıra halka arz ve ihracat pazarlarındaki genişlemenin katkısıyla ciroda yüzde 50’lik bir büyüme öngörüyor. Nef ise yurt dışındaki varlığını genişleterek ve yeni arsa projeleriyle yüzde 30’luk büyüme planlarken teknoloji distribütörlüğünde faaliyet gösteren Index Grup, mevcut kontratlardaki artış ve yeni markaların eklenmesiyle dolar bazında çift haneli büyüme bekliyor. Öte yandan belirsizlik ortamının etkisiyle Sarkuysan gibi bazı gruplar net bir büyüme hedefi belirleyememiş durumda.

YATIRIMIN ADRESİ

2025 stratejik yatırımlarla yeniden yapılanma yılı olarak öne çıkıyor. Gruplar bu yıl da yurt içi ve yurt dışı yatırımlarla faaliyet alanlarını genişletmeyi, verimliliği artırmayı ve sürdürülebilirliği güçlendirmeyi hedefliyor. Geçtiğimiz yıl 750 milyon dolarlık yatırım yapan Kazancı Holding, bu yıl daha büyük bir yatırım bütçesiyle ilerliyor. Enerji değer zincirinin tüm alanlarında yatırımlarını yoğunlaştıracaklarını belirten grubun patronu Cemil Kazancı, “Bu yatırımların önemli bir bölümü elektrik üretimi, doğal gaz ve elektrik dağıtı-

“RİSKLERİ FIRSATA DÖNÜŞTÜRME KARARLILIĞIMIZ DEVAM EDİYOR”

BURAK BAŞARIR ANADOLU GRUBU İCRA BAŞKANI

DENGELİ PORTFÖY

Başta meşrubat grubu, bira grubu ve Migros olmak üzere faaliyet gösterdiğimiz sektörlerin tümünde büyüme bekliyoruz. Meşrubat grubunda süregelen zorluklara rağmen doğru fiyat, saha uygulama yetkinliğimiz ve dengeli portföy tasarımımız sayesinde yıla hacim büyümesiyle başladık. Migros, gelir büyümesi, pazar payı kazanımı ve disiplinli bilanço yönetimini titizlikle sürdürüyor. Güçlü finansal yapımız ve uzun vadeli stratejilerimiz sayesinde, riskleri fırsata dönüştürme kararlılığımız devam ediyor. Proaktif yönetim anlayışımız, sıkı bilanço yönetimimiz ve çeşitlendirilmiş portföyümüzle 2025 yılında da operasyonlarımızı istikrarlı bir biçimde yöneterek büyümeye devam edeceğiz.

YENİ İŞLER

Faaliyet gösterdiğimiz coğrafyalar pek çok açıdan zorlu, ekonomik ve toplumsal istikrarsızlıkların olduğu bölgeler. Bu bir risk, fakat aynı zamanda bir fırsat. Coğrafi genişleme için fırsatların olduğu alanlarda çalışıyoruz. Bulunduğumuz coğrafyalar bize yeni işler için fırsatlar sunuyor. Ayrıca, işimizin çeşitliliği de bize finansal risk yönetimi anlamında avantaj sağlıyor.

TAKİPTEKİLER

2025 yılında takip ettiğimiz en önemli gündem maddeleri global belirsizlikler, yüksek enflasyon ve jeopolitik gelişmeler. En önemli odak alanlarımız ise bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da müşteri ve tüketicilerimizle yakın bağımızı korumak, operasyonel verimlilik, maliyetlerin etkili bir şekilde yönetilmesi, pozitif nakit akışı, etkin ve disiplinli finansal yönetim, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik çalışmaları olacak. Amacımız, sorumlu yönetim ilkelerimizden taviz vermeden, sürdürülebilir büyümemizi devam ettirerek tüm paydaşlarımız için değer üretmek.

---

mı, jeneratör imalatı ve enerji depolama gibi sektörlere yapılacak” diyor.

Yaşar Holding, 64 milyon dolarlık yatırım bütçesini dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve verimlilik odaklı projelere ayırıyor. Eczacıbaşı Topluluğu ise 200 milyon Euro’luk yatırımla özellikle doğal kaynaklar ve sağlık alanında büyümeyi destekleyecek kapasite artırımı projelerine yöneliyor. Topluluk CEO’su Burak Sevilengül, “Kuruluşlarımızda sürdürülebilirlik, yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği yatırımlarına da devam ediyoruz” diyor. Nef, hem yurt içi hem yurt dışı konut ve alternatif gayrimenkul projeleriyle 2,5 milyar TL’lik yatırım planlıyor. Erdemoğlu Grubu’nun 400 milyon dolarlık yatırımının adresi Adana ve Gaziantep olacak.

LC Waikiki, bu yıl 83 milyon dolar yatırım hedefliyor. LC Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı Vahap Küçük, mağaza açılışlarının tüm hızıyla sürdüğünü, Esenyurt, Yalova ve Aksaray’daki lojistik yatırımlarıyla operasyonel güçlerini pekiştirdiklerini söylüyor, “Teknoloji yatırımlarımızı büyütüyoruz” diyor.

Altyapıda mükemmellik, veri sahipliğinde liderlik, dönüştürücü teknolojilerde öncülük hedefleri doğrultusunda farklı katmanlarda yatırım planları olduğunu açıklayan Turkcell Genel Müdürü Dr. Ali Taha Koç, bu kapsamda ulusal ve uluslararası birçok çalışma yürüttüklerini söylüyor.

REVİZYON VAR MI?

Yılın ilk 4 ayında küresel ölçekte yavaşlayan talep, sıkı para politikalarının süren etkisi ve jeopolitik belirsizliklerin gölgesinde başladı. Bu dönemde, büyük

İstihdamdaki değişim

	Holding/Grup	Çalışan sayısı 2023	Çalışan sayısı 2024	2023/2024 değişim (%)
1	KOÇ	119.000	130.000	9
2	ANADOLU	92.314	100.000	8
3	YILDIZ	76.214	63.522	-17
4	SABANCI	60.000	60.000	0
5	LC WAİKİKİ	55.000	55.000	0
6	ŞİŞECAM	24.952	23.805	-5
7	TURKCELL	24.352	22.228	-9
8	TAV HAVALİMANLARI	18.929	20.185	7
9	IC	19.000	20.000	5
10	ERDEMOĞLU	16.000	15.000	-6
11	BORUSAN	14.500	14.083	-3
12	ECZACIBAŞI	13.500	13.400	-1
13	TEKFEN	11.878	12.611	6
14	YAŞAR	7.000	7.000	0
15	AKKÖK	6.587	6.405	-3
16	SARKUYSAN	1.272	1.306	3
17	INDEX	481	480	0

Not: Sıralama 2024 yılı çalışan sayısına göre yapılmıştır.

gruplar öngörülebilirlikten uzaklaşan piyasa koşullarına rağmen güçlü bir performans sergileyerek belirledikleri yol haritasını büyük ölçüde uygulamayı başardı.

Kazancı Holding olarak yılın başında gerçekleştirdikleri önemli satın almanın entegrasyonunu hızla tamamladıklarını belirten Cemil Kazancı, “Operasyonel ve finansal performansımız hedeflerimize paralel seyrediyor. Şu ana kadar planlarımızda kayda değer bir revizyon yapma ihtiyacı duymadık” diyor. TAV Havalimanları da ilk çeyrekte dış hat yolcu trafiğinde yüzde 8’e varan artışlar yakalayarak yıl başı hedefleriyle uyumlu ilerledi. TAV Havalimanları CEO’su Serkan Kaptan, “Yaz sezonuyla birlikte talebin hızla artmasını ve yatırımlarımızın etkisiyle yılı hedeflerimiz doğrultusunda tamamlamayı öngörüyoruz” diye konuşuyor.

Eczacıbaşı Topluluğu, dalgalı küresel konjonktüre karşı nakit yönetimi ve yatırım disiplinini koruyarak ilerliyor. CEO Burak Sevilengül, “Tüm iş kollarımızda hedeflerimizi dinamik bir şekilde yönetiyor, değişen koşullara hızlı uyum sağlıyoruz” diyor.

Erdemoğlu Grubu, yılın ilk çeyreğinde devreye aldığı yeni üretim tesisleriyle kapasite artışı gerçekleştirdi. Erdemoğlu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı İbrahim Erdemoğlu, “Sürdürülebilir büyüme stratejimize hız kesmeden devam edeceğiz” diye konuşuyor.

2025'te ne kadar büyüyecekler?

	Holding/Grup	2025 büyüme tahmini (%)
1	TOSYALI	90
2	ERDEMOĞLU	50
3	BORUSAN	33
4	AKFEN	30-35
5	ECZACIBAŞI	30-35
6	NEF	30
7	LC WAİKİKİ	27
8	TÜRK TELEKOM	8-9
9	TURKCELL	7-9
10	TAV HAVALİMANLARI*	6,3
11	AKKÖK**	3,0

Not: Sıralama büyüme hedefine göre yapılmıştır.
* Euro bazında ** Dolar bazında

CEMİL KAZANCI

RİSKLER VE FIRSATLAR

Bu yıl pek çok grup için riskleri ve fırsatları beraberinde getiriyor. Özellikle yeşil dönüşüm, dijitalleşme ve bölgesel genişleme önemli fırsat alanları olarak görülürken finansman maliyetleri, jepolitik gelişmeler, küresel talepteki kırılganlıklar ve döviz kurlarındaki hareketler başlıca risk unsurları olarak öne çıkıyor.

Kazancı Holding, yeşil enerji ve dijital dönüşüm ekseninde konumlandığı yeni alanlarda stratejik avantaj yakalamaya odaklanıyor. Yüksek faiz ve jeo-

“İHRACATTA İYİ SONUÇLAR ELDE ETTİK”

FUAT TOSYALI
TOSYALI HOLDİNG YKB

YATIRIMLAR

2024’ü toplam 7 milyar dolar ciroyla tamamlayarak koyduğumuz hedeflere ulaşmıştık. 2025 yılında da küresel ihracatımızı 3 milyar dolara, toplam ciromuzu dolar bazında yüzde 30’a yakın bir artışla 9 milyar doların üzerine çıkarmayı hedefliyoruz. Her yıl 1,5-2 milyar dolar yatırım planlıyoruz. Tamamen sürdürülebilirlik odaklı, bizi dünyanın sayılı yeşil çelik üreticilerinden biri haline getirecek yatırımlar yapıyoruz. Yılın ilk dört ayı stratejik planlarımıza uygun bir şekilde geçti. İhracat iklimi çok iyi olmamasına rağmen yılın geri kalan bölümünde ihracat tarafında iyi sonuçlar elde ettik. Bunu ihracat coğrafyamızda odaklandığımız pazarlar ve katma değeri yüksek yassı çelik ihracatımız sayesinde başardık.

EKONOMİK AKTİVİTE

Satış miktarına göre tonaj olarak geçen yılın ilk çeyreğine göre Türkiye’den ihracatımızı yaklaşık yüzde 20, ciro olarak da dolar bazında yüzde 10’a yakın oranda artırdık. Yılın ilk bölümünde tarife karmaşası ve buna bağlı olarak değişken küresel pazar koşulları sebebiyle ekonomik aktivite güçlü değildi. Ancak yılın ikinci yarısında tarifeler açısından öngörülebilirliğin biraz daha mümkün olabileceğini düşünüyoruz. Öte yandan, dünyanın farklı bölgelerindeki jeopolitik gelişmelerin getirdiği gerginlik, küresel ekonomideki düşük aktivite, Avrupa’da durgunluğa yönelik işaretler bizi yılın ilerleyen bölümünde ihtiyatlı olmaya sevk ediyor.

ODAK NAKİT AKIŞI

2025’te bizim odağımız sürdürülebilirlik, ölçek ve verimlilik olacak. Sadece bizim için değil bence bütün şirketler için 2025’in ortak odak noktası nakit akışı olacak. Piyasaların hala hem küresel boyutta hem yurt içinde sıkı bir duruş sergilediği bir ekonomik panoramada nakit akışınız ne kadar güçlüyse o kadar çok dirençli olursunuz.

İKSV MÜZİK
İSTANBUL
MÜZİK FESTİVALİ
2025
FESTİVAL SPONSORU
BORUSAN HOLDİNG

BORUSAN

Müziğin
rengi
İstanbul'un
sesi

11-26
Haziran

53. İstanbul Müzik Festivali
#İlkNotadanBeriDestekçisiyiz

politik risklere karşı ise coğrafi ve sektörel çeşitlilik stratejisiyle risklerini dengelemeye çalışıyor. Cemil Kazancı, “Gelirlerimizi ve risklerimizi coğrafi olarak çeşitlendirmek, sürdürülebilir yüksek büyüme hedefimizin sigortası” diyor.

Yaşar Holding, iklim krizi, tarım zincirindeki kırılganlıklar ve ekonomik baskıları yönetmeye odaklanıyor. Grubun icra başkanı Dr. Mehmet Aktaş, “Enerji verimliliği, dijitalleşme ve sürdürülebilir tarım yatırımları çok önemli avantajlar sunuyor” diyor.

Eczacıbaşı Topluluğu, Avrupa’da talep zayıflığı ve jeopolitik gelişmeleri dikkatle izliyor. Topluluk CEO’su Burak Sevilengül, “Tüm iş kollarımızda değişen koşullara hızlı uyum sağlıyoruz” diye konuşuyor.

Borusan Holding CEO’su Erkan Kafadar, tedarik zinciri krizleri, enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar ve yeşil mutabakat kaynaklı düzenlemeleri hem risk hem fırsat olarak okuyor. “AB’nin karbon düzenlemeleri çelik işimiz için hem bir risk hem fırsat yaratıyor. Biz de bu dönüşüme uygun ürün payını artırıyoruz” diyerek uyum stratejisini ortaya koyuyor.

Nef Yönetim Kurulu Başkanı Erden Timur, inşaat sektöründeki yavaşlamayı faiz etkisine bağlarken, “Banka kredisine ihtiyaç duymadan sunduğumuz uzun vadeli ödeme seçenekleri ve erişilebilir yatırım modellerimiz, sektörel durgunluğu hissetmemizi engelliyor” diyor.

ANLIK TAKİP LİSTESİ

Peki bu yıl bu tabloda dev şirketlerin liderleri an be an neyi takip edecek? Artık yıllık değil günlük göstergelerle pozisyon alan gruplar için kârlılık, nakit akışı, verimlilik, yatırım süreci, vade yönetimi ve maliyet kontrolü en hassas takip başlıkları. Örneğin TAV Havalimanları CEO’su Serkan Kaptan, “Yolcu trafiğini yakından takip ediyor, planlamalarımızı ve öngörülerimizi buna göre ayarlıyoruz” diyerek talep değişimlerine karşı anlık karar almaya çalıştıklarını söylüyor. Eczacıbaşı Topluluğu CEO’su Burak Sevilengül, “Sağlıklı ve güçlü bir nakit akışının korunması, tüm iş kollarımız için kritik önemde” diye konuşuyor.

Erdemoğlu Grubu’nda teknoloji ve dönüşüm ekseni ön planda. Grubun patronu İbrahim Erdemoğlu, dijital dönüşüm, yapay zeka ve otomasyonla verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve süreçleri hızlandırmak hedefiyle hem üretim hem yatırım kararlarında çeviklik yarattıklarını söylüyor. “Aynı zamanda nakit dönüşüm süresi ve tedarik zincirini genişletme gibi operasyonel başlıkları da anlık olarak izliyoruz” diyor.

LC Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı Vahap Küçük, en önemsedikleri konuların nakit yönetimi, stok yönetimi ve verimlilik olduğunu dile getiriyor. “Dolar bazlı büyüme hedefi ve bütçe, odağımızda yer alıyor” diye konuşuyor. C

“MİKRO GÜNCELLEMELER YAPILDI”

GÖKŞİN DURUSOY

AKKÖK HOLDİNG CEO’SU

500 MİLYON DOLARLIK YATIRIM

2025 yılı için dolar bazında kombine olarak yaklaşık yüzde 3 oranında bir büyüme hedefliyoruz. Bu büyüme, ağırlıklı olarak elektrik dağıtım ve gayrimenkul iş kollarımızdan kaynaklanacak. Söz konusu alanlarda artan faaliyet hacmi ve devam eden yatırımlar sayesinde grup genelinde dengeli ve sürdürülebilir bir büyüme yakalamayı amaçlıyoruz. 2025 yılı boyunca toplamda yaklaşık 500 milyon dolar tutarında yatırım yapmayı planlıyoruz. Bu yatırımın önemli bir kısmı, Akkim Kimya’nın epoksi üretimine yönelik tesisinin ilk fazının devreye alınması için kullanılacak.

NAKİT YÖNETİMİ

Yılın ilk dört ayı, stratejik yatırım projelerimizin planlanan takvim çerçevesinde ilerlemesi ve operasyonel anlamda istikrarın korunması açısından olumlu geçti. Grup şirketlerimizde belirlediğimiz hedefler doğrultusunda kararlılıkla yol alıyoruz. Bu süreçte kapsamlı bir revizyon ihtiyacı doğmadı. Ancak ekonomik ve sektörel gelişmelere bağlı olarak bazı alanlarda zamanlama ve bütçe ölçeğinde sınırlı düzeyde mikro güncellemeler yapıldı. 2025 yılında Akkök Holding olarak anlık ve öncelikli takibimizde olan başlıca konular stratejik yatırımların zamanında ve planlanan şekilde hayata geçirilmesi, güçlü bir nakit akışı yönetimi, müşteri vadelerinin sağlıklı seyri, döviz kuru risklerinin etkin yönetimi, operasyonel verimlilikte sürekliliğin sağlanması ve sürdürülebilirlik hedeflerimizin sahaya somut çıktılarla yansıtılması.

SERKAN KAPTAN

İBRAHİM ERDEMOĞLU

MENARINI:
Global vizyon, yerel başarı

Sağlık sektöründe köklü geçmişi ve global vizyonuyla öne çıkan Menarini, Türkiye'de yenilikçi çözümleriyle sektörde güçlü bir etki yaratıyor. Menarini Türkiye Genel Müdürü Cenk Balcı, şirketin yerel stratejilerini ve hedeflerini paylaştı.

Menarini Group'un global yapılanması ve Türkiye'nin bu yapı içindeki yeri hakkında neler söyleyebilirsiniz?
140'tan fazla ülkede faaliyet gösteren Menarini Group, 17 bini aşkın çalışanı, 18 üretim tesisi ve 9 Ar-Ge Merkezi ile dünyanın önde gelen ilaç firmalarından biri.

Türkiye'de, üretim tesisimiz, merkez ofisimiz ve saha ekibimizle yaklaşık 1.000 kişilik bir kadroya sahibiz. İstanbul'daki tesisimizle Türkiye'de üretim yapan sayılı global ilaç firmaları arasında yer alıyoruz. 300'den fazla ürünle Türkiye ve çevre ülkelere sağlık çözümleri sunuyoruz. Menarini Group'un dünyada faaliyet gösterdiği ülkeler arasında, 2023'te kutu satışlarında İtalya'nın ardından ikinci sıradayken 2024'te İtalya'yı geride bırakarak en fazla kutu satışı gerçekleştiren ülke konumuna geldik.

Türkiye'deki üretim tesisi, ürünlerimizin neredeyse tamamını yerel olarak üretmemizi sağlayarak hızlı ve esnek bir üretim avantajı sunuyor. Lokal dinamikleri bilerek paydaş beklentilerini doğru analiz edip zamanında adım atmak, sektördeki konumumuzu güçlendiriyor. Sağlık profesyonellerine güncel bilimsel destek sunarken teknolojik gelişmeleri yakından takip ediyor ve süreçlerimize hızla entegre ediyoruz.

Menarini'nin yakın dönem hedefleri neler?
Menarini olarak hedefimiz; araştırmadan üretime, dağıtımdan bilimsel bilgiye kadar mükemmelliğe ulaşmak. Bu doğrultuda, globalde üretken yapay zeka destekli ilaç geliştirme çalışmaları ön planda bulunuyor. Menarini Group'un Insilico Medicine ile süren iş birliği bu alandaki yatırımlara örnek. İlaç sektörü için yapay zekayı "geleceği şekillendiren güç" olarak tanımlayabilirim. Özellikle ilaç keşfi ve geliştirmede, üretim ve tedarik zincirinde yapay zeka kullanımının bu yıl daha fazla gündemde kalacağını öngörüyoruz. Biz de gelişmeleri takip ediyor, hem iç süreçlerimizi daha verimli hale getirmeyi hem toplum sağlığına daha iyi hizmet sunmayı hedefliyoruz.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİ

GELECEK SORUMLULUĞU

Bir ilaç şirketi olarak insan sağlığının yanı sıra dünyamızın geleceğine karşı da sorumlulukla hareket ediyoruz. "Daha fazla sağlık, daha fazla mutluluk, daha fazla hayat" misyonumuz doğrultusunda, etik ve sürdürülebilir bir değer yaratmayı önemsiyoruz. BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri arasındaki 5 hedefe odaklanıyoruz: Düşük maliyetli ve temiz enerji, doğru çalışma koşulları ve ekonomik büyüme, inovasyon ve altyapı, sorumlu üretim-tüketim ve iklim planı.

ENERJİ VERİMLİLİĞİ

Üretim tesisimizde kaynak verimliliği, atık azaltımı ve karbon ayak izinin düşürülmesi için gerekli prosedürleri titizlikle takip ediyor, uygulamalarımızda sürdürülebilir bir yapının oluşturulmasına özen gösteriyoruz. 2024 yılında, üretim tesisimizde enerji kullanımını etkin bir şekilde yönetmek ve enerji verimliliğini artırmak amacıyla yürüttüğümüz çalışmalarımız sonucunda "ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi" sertifikasına hak kazandık. Yüksek teknolojiye sahip üretim tesislerimiz ve nitelikli insan kaynağımızla çok daha fazla insana ulaşılabilir, kaliteli ürün ve hizmet sunmak için faaliyetlerimizi sürdüreceğiz.

MENARINI
Türkiye

Bu bir ilandır

Geçtiğimiz yıl satışlarını son 15 yılın en yüksek seviyesine taşıyan Hyundai Motor Türkiye, İzmit'ten Avrupa'ya 1,5 milyon araç ihraç etti. 2026'nın ikinci yarısı itibarıyla ise tam elektrikli ilk Hyundai modeli için Türkiye'deki üretim hattını dönüştürmeye hazırlanıyor. Bu yatırımla Avrupa'daki konumunu da güçlendirmeyi hedefleyen Hyundai Motor Türkiye'nin Genel Müdürü MURAT BERKEL, "Bu dönüşüm Hyundai Türkiye'yi bambaşka bir lige taşıyacak" diyor.

HYUNDAI STEEL
HYUNDAI WIA
N
HYUNDAI WIA
N
PIRELLI

“Yeni yatırımla lig atlayacağız”

HANDE YAVUZ ● **hyavuz@capital.com.tr**

FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

Küresel otomotiv sektörü tarihinin en köklü dönüşümlerinden birine tanıklık ediyor. Elektrifikasyon, bağlantılı araç teknolojileri, yeni nesil mobilite çözümleri ve yazılım tabanlı araç mimarisi, sektördeki rekabet kurallarını hızla değiştiriyor. Tüm bu dönüşümün merkezinde yer almayı hedefleyen Hyundai Motor Grubu, bu stratejisini Türkiye özelinde de somut adımlarla hayata geçiriyor.

Hyundai Motor Türkiye, 2026’nın ikinci yarısından itibaren İzmit’teki fabrikasında tamamen elektrikli ilk modelini üretmeye hazırlanıyor. Şirket böylece Togg’un ardından Türkiye’nin ikinci yerli elektrikli otomobil üreticisi olma unvanını da taşıyacak. Avrupa pazarına ihracat odaklı geliştirilen bu model için üretim hatlarında kapsamlı bir dönüşüm başlatıldı. “Bu dönüşüm Hyundai Türkiye’yi bambaşka bir lige taşıyacak” diyen Hyundai Motor Türkiye Genel Müdürü Murat Berkel, fabrikanın altyapısının elektrikli araç üretimine uyumlu hale getirildiğini, pil teknolojileriyle entegre bir üretim yapısına geçileceğini ve sürdürülebilir büyümeye odaklı bir yol haritası çizildiğini söylüyor.

Şirketin 2025 ajandasında yalnızca üretim değil ürün portföyünden satış sonrası hizmetlere, dijitalleşmeden müşteri deneyimine kadar birçok kritik başlık bulunuyor. Globalde 30 yeni modelin pazara sunulacağı stratejik plan doğrultusunda Türkiye pazarına her yıl yeni modeller kazandırmayı hedeflediklerini belirten Berkel, “Aynı zamanda Türkiye’ye özgü modeller ve çözümler de geliştirmeyi planlıyoruz” diyor.

Elektrikli araçların sektördeki ağırlığının hızla arttığı bu dönemde Hyundai Motor Türkiye Genel Müdürü Murat Berkel ile sektörü, rekabeti ve yeni büyüme planlarını konuştuk:

● 2024, şirketiniz açısından nasıl geçti?

■ 2024 yılını başarılı bir şekilde kapattık. Satışlarımızı bir önceki yıla göre yüzde 7 oranında artırarak 62 bin adedin üzerine çıkardık. Bu rakam, son 15 yılın en yüksek satış adedi oldu. Türkiye genelinde yaygın yetkili satış ve servis noktalarımızla, hem satış hem satış sonrası hizmetlerde müşteri memnuniyetinde en üst sıralarda yer aldık. Hyundai Motor Europe’a bağlı bir ülke olarak Avrupa’daki birçok ülkeyle kıyaslandığında da satış ve satış sonrası memnuniyette güçlü bir konumdayız. Geniş ve güçlü bir ürün yelpazemiz bulunuyor. 2024’te Tucson’un makyajlı versiyonu, elektrikli Kona modeli, D segmenti Santa Fe ve 650 beygir gücündeki performans aracı IONIQ 5’in lansmanlarını gerçekleştirdik. Pazarlama tarafında da birçok farklı projeyi hayata geçirdik. Yıla başlarken çeşitli zorluklar öngörüyorduk. Buna rağmen planlamalarımız doğrultusunda hem pazar payımızı hem satışlarımızı artırdık. İzmit fabrikamız

245 bin adetlik kapasitesiyle 2024'te tam kapasite çalıştı. Üç vardiyada toplam 245 bin araç ürettik. Bu üretimle ülke ekonomisine ciddi katkı sağladık. Fabrikamızda yaklaşık 2 bin 500 kişi çalışıyor; paydaşlarımızla birlikte bu sayı 20 bini aşıyor. Genel olarak 2024 yılı, Hyundai Motor Türkiye açısından oldukça verimli geçti.

● Pazar payınızda nasıl bir değişim oldu?

■ 2023'e göre pazar payımızı yüzde 4,8'den 5,2'ye yükselttik. Binek araç segmentinde ise pazar payımız yüzde 6 seviyesine ulaştı. Ticari araç tarafında aktif değiliz. 2023'te ürün gamımızda bir kamyonet vardı; ancak emisyon regülasyonlarına uyum sağlayamadığı için bu segmentten çıktık. Gelecekte farklı motor seçenekleriyle özellikle hibrit veya elektrikli versiyonlarla bu kategoride yeniden yer almayı hedefliyoruz.

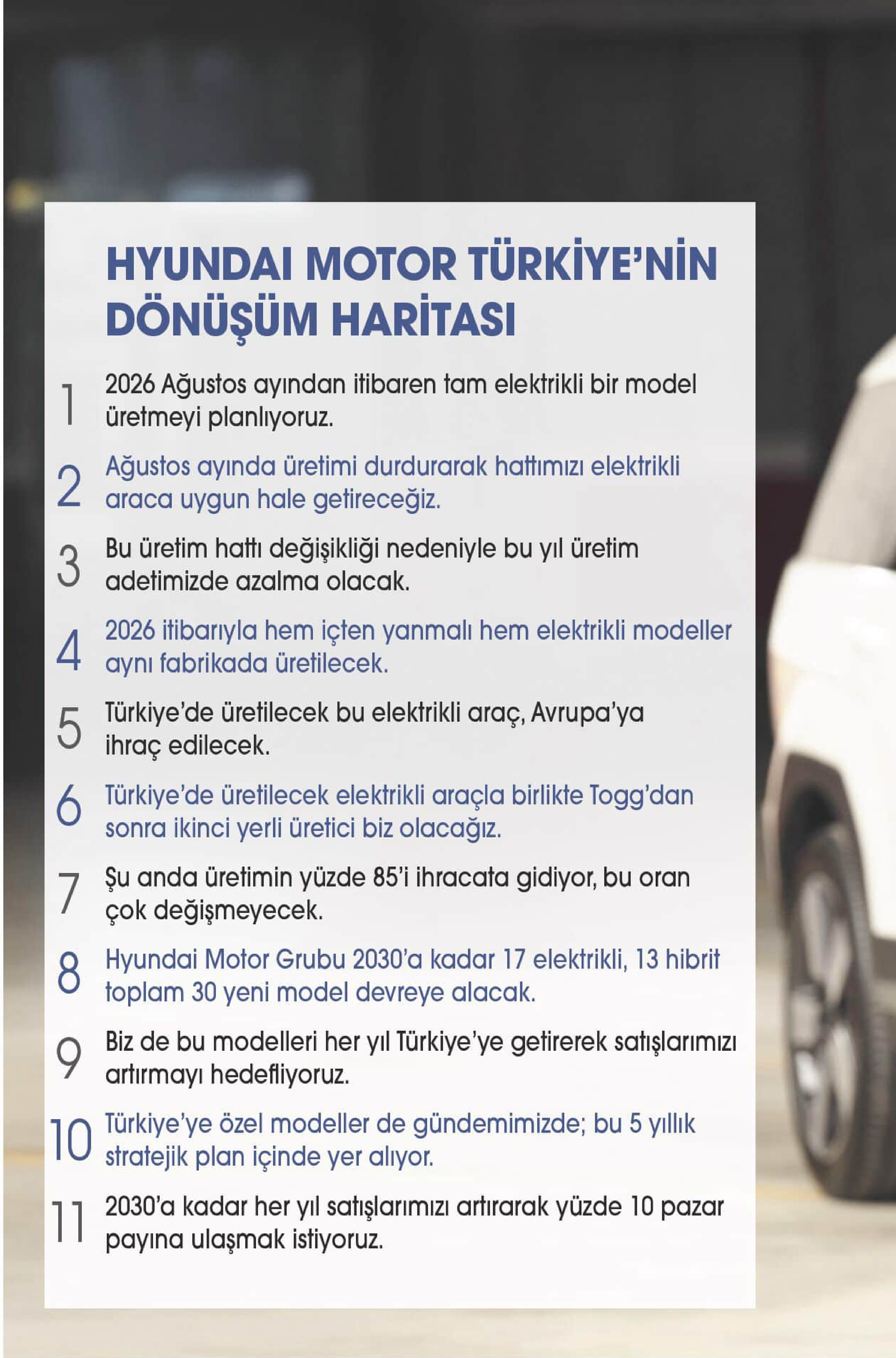
● 2024, beklentilerin üzerinde bir yıl oldu. Bu nasıl gerçekleşti?

■ 2024 yılına girerken yüksek faiz oranları ve parasal sıkılaştırma politikaları nedeniyle otomotiv pazarında daralma öngörülüyordu. Ancak seçim öncesi yaşanan hareketlilik ve ardından Avrupa Güvenlik Yönetmeliği'ne ilişkin regülasyon değişiklikleriyle pazarda ciddi bir canlanma yaşandı. 7 Temmuz sonrası bu yönetmeliğe uymayan araçların satışı sınırlandırılacağı için markalar kampanyalarla stoklarını eritti. Temmuz sonuna kadar süren bu hareketlilik, yerli araçlara geçiş süresinin uzatılmasıyla eylüle kadar devam etti. Yılın son çeyreği her zaman yüksek sezon olarak değerlendirilir; 2024'ün son çeyreği de bu geleneği bozmadı. Aralık ayında, son yılların en yüksek satış adetlerine ulaştık. Ayrıca Çinli markaların Türkiye pazarına ilgisinin artması da rekabeti canlandırarak pazara olumlu katkı sağladı.

● 2025'e nasıl başladınız, yılın ilk çeyreği beklentilerinizi karşıladı mı?

■ Yılın ilk üç ayı beklentilerimizle paralel geçti. Ocak, şubat ve mart aylarında belirgin bir dalgalanma yaşanmadı. Geçen yılın aynı dönemine göre pazarda yüzde 6,6'lık bir daralma söz konusu ancak geçen yıl seçim etkisiyle hareketlilik yüksekti. Dolayısıyla bu düşüşü normal karşılıyoruz.

Kurların sert yükselişi dönem dönem satışları yavaşlatabiliyor ancak sonrasında yeniden hareketlilik yaratıyor. Dalgalı bir pazar söz konusu. Bu şartlar altında 2025 yılının 1 milyon 150 bin adet civarında kapanmasını öngörüyoruz. Ancak bu tablo kredi faiz oranlarına bağlı olarak değişebilir. Faiz artışları taşıt kredilerini olumsuz etkiliyor. Şu anda satışlarımızın yüzde 80-85'i nakit gerçekleşiyor. Önceden yılın ikinci yarısında faiz düşüşü bekliyorduk ancak global gelişmeler bu öngörüyü zayıflattı. ABD'de Başkan Trump'ın açıkladığı ek gümrük vergileri ve Çin'in buna verdiği tepkiler global ekonomiyi etkiliyor. Bu sürecin tam etkisini henüz görmedik. Avrupa'daki üreticilerin bu vergiler sonrası ihracat planlarını yeniden gözden geçireceğini düşünüyoruz. Bu durumun Türkiye'ye etkilerini zamanla göreceğiz.



HYUNDAI MOTOR TÜRKİYE'NİN DÖNÜŞÜM HARİTASI

1 2026 Ağustos ayından itibaren tam elektrikli bir model üretmeyi planlıyoruz.
2 Ağustos ayında üretimi durdurarak hattımızı elektrikli araca uygun hale getireceğiz.
3 Bu üretim hattı değişikliği nedeniyle bu yıl üretim adetimizde azalma olacak.
4 2026 itibarıyla hem içten yanmalı hem elektrikli modeller aynı fabrikada üretilecek.
5 Türkiye'de üretilecek bu elektrikli araç, Avrupa'ya ihraç edilecek.
6 Türkiye'de üretilecek elektrikli araçla birlikte Togg'dan sonra ikinci yerli üretici biz olacağız.
7 Şu anda üretimin yüzde 85'i ihracata gidiyor, bu oran çok değişmeyecek.
8 Hyundai Motor Grubu 2030'a kadar 17 elektrikli, 13 hibrit toplam 30 yeni model devreye alacak.
9 Biz de bu modelleri her yıl Türkiye'ye getirerek satışlarımızı artırmayı hedefliyoruz.
10 Türkiye'ye özel modeller de gündemimizde; bu 5 yıllık stratejik plan içinde yer alıyor.
11 2030'a kadar her yıl satışlarımızı artırarak yüzde 10 pazar payına ulaşmak istiyoruz.

● Hyundai Motor Türkiye olarak üretimde nasıl bir gücünüz var?

■ Fabrikamız Hyundai'nin yurt dışındaki ilk tesisi olarak 1997'de kuruldu. 245 bin adetlik kapasitemizin tamamını 2024'te kullandık ve 40'tan fazla ülkeye ihracat gerçekleştirdik. Bugüne kadar 3 milyon araç ürettik, bunun 1,5 milyonunu ihraç ettik. Ağırlıklı pazarımız Avrupa. 2025'in ikinci yarısında fabrikamızda tam elektrikli bir modelin üretimi için dönüşüme başlayacağız. Bu nedenle ağustos ayında üretimde duraklama planlıyoruz. Üretim hattı elektrikli araca uyumlu hale

getirilecek. Bu dönüşümün bize lig atlatacağını düşünüyoruz. Ağustos ayındaki durma nedeniyle 2025 yılı üretim planı yaklaşık 190 bin adet seviyesinde kalacak. 2026 itibarıyla hem içten yanmalı hem elektrikli modeller aynı fabrikada üretilecek. 245 bin adetlik toplam kapasite korunacak, sadece model dağılımı değişecek.

● Hangi modeli Türkiye'de üreteceksiniz ve elektrikli üretimin toplam içindeki payı ne olacak?

■ Şu aşamada bu oranı net olarak söylemek zor. Üç ana modelimiz üretimde yer alıyor. Dördüncü model olarak mı eklenecek, yoksa mevcut modellerden biri yerini mi verecek; bu detaylar bu yıl içinde netleşecek. Modelin ismi de aynı şekilde.

● Türkiye otomotiv üretiminde bir düşüş söz konusu. Yaşanan düşüşün nedeni nedir?

■ İç piyasada talepte büyük bir düşüş yok. Yerli üreticiler iç pazarda satışlarını sürdürüyor. Ancak ihracat pazarlarında markalara özel stratejiler ve farklı gelişmeler söz konusu. Hyundai

"REKABET DAHA DA SERTLEŞECEK"

ÇİN TEKNOLOJİSİ

Çin'in en büyük elektrikli araç markası BYD, Tesla'yı geçerek global satış liderliğine ulaştı. Çin'in pil teknolojisi çok ileri seviyede ve hızlı gelişiyor. Ayrıca üretim kapasiteleri yüksek, maliyetleri düşük ve yan sanayileri çok güçlü. Birçok parçayı kendileri üretiyorlar. Bu da rekabet güçlerini artırıyor. Çin Devleti'nin bu markaları küresel pazarlarda desteklediği de görülüyor. Bu durum, hem Türkiye'de hem Avrupa'da ülkeleri önlem almaya yöneltti.

KÜRESEL EKONOMİ GERÇEĞİ

Türkiye'de Çin'den ithal edilen araçlar için gümrük vergisi yüzde 50'ye çıkarıldı. Ayrıca 21 servis noktası kurma, müşteri ilişkileri birimi oluşturma gibi şartlar getirildi. Bu uygulamalar rekabeti dengelemek için gerekliydi. Türkiye'de şu anda BYD ve Chery gibi büyük Çinli markalar aktif. BYD ayrıca Türkiye'de yatırım yapacağını açıkladı. Orta ve uzun vadede Çinli markaların pazardaki penetrasyonunun artacağını ve rekabetin daha da sertleşeceğini düşünüyoruz. Bu küresel ekonominin bir gerçeği. Çin olmadan bu oyunun oynanması mümkün değil, aynı şekilde ABD'siz de olmaz.

“UÇAN OTOMOBİLLERE YATIRIM YAPIYORUZ”

30 YENİ MODEL

Hyundai, elektrifikasyonla birlikte mobilite, otonom sürüş ve hatta uçan otomobiller gibi alanlara da büyük yatırımlar yapıyor. Hyundai Motor Grubu çatısı altında Hyundai, Kia ve premium marka Genesis yer alıyor. 2023’te Hyundai Grubu toplamda 6,26 milyon adet araç sattı. Toyota ve Volkswagen’in ardından dünyanın en büyük üçüncü üreticisi konumundayız. Hyundai, 2030’a kadar 17 elektrikli ve 13 hibrit olmak üzere toplam 30 yeni model piyasaya sürecek.

ELEKTRİKLİDE HEDEF

Hedefimiz, 5,5 milyonluk global satış hacmine ulaşmak ve bunun yaklaşık 2 milyonunu elektrikli araçlardan elde etmek. Bu hedeflere ulaşmak için 90 milyar dolarlık bir Ar-Ge bütçesi ayrıldı. Yatırımlar sadece araçlara değil, pil teknolojileri, robotik sistemler ve yeni nesil üretim tesislerine de yapılıyor.

PAZAR PAYINI YÜZDE 10’A ÇIKARACAK

Hyundai 1967’de kurulan genç ve dinamik bir marka. Bugüne kadar 100 milyondan fazla araç üretildi. Marka değerini son 10 yılda yüzde 130 artırdı. Şu anda 23 milyar dolarlık bir marka değerine sahip. Tüm dünyada faaliyet gösteriyoruz. Hyundai olarak 2030’a kadar Türkiye’de pazar payımızı yüzde 10’a çıkarmayı hedefliyoruz. Bu hedef doğrultusunda tüm ekip arkadaşlarımızla birlikte yoğun şekilde çalışıyoruz.

olarak üretimimizdeki azalma, elektrikli araca geçiş nedeniyle yaşanacak duruştan kaynaklanıyor. Avrupa’daki talep dalgalanması sektörel olarak etkili olabilir.

● İhracat açısından 2025 nasıl geçer? Avrupa’daki durgunluğun etkisi ne olur?

■ Avrupa’daki gelişmeler ve global belirsizlikler ihracat üzerinde etkili olacak. Başkan Trump’ın politikaları ve Avrupa’nın tepkisi yakından izlenmeli. Türkiye’den Avrupa’ya ihracat yapan üreticiler bu gelişmelerden doğrudan etkilenecek. Eğer Avrupa talebinde daralma yaşanırsa tüm üreticiler gibi biz de etkilenebiliriz.

● Sizce elektrikli ve hibrit araçlara geçiş beklenilen hızda mı ilerliyor?

■ Küresel çapta elektrifikasyona hızlı bir geçiş söz konusu. Geçen yıl dünya genelinde 82 milyon araç satıldı ve bunun yaklaşık 17 milyonu tam elektrikli araçlardan oluştu. Bu sayı, sadece beş yıl önce 3-4 milyon seviyesindeydi. Bugün dünya genelinde 500’ün üzerinde elektrikli araç modeli var ve bu sayının önümüzdeki beş yıl içinde 1.000’i geçmesi bekleniyor. Bu da çok ciddi bir büyüme anlamına geliyor.

Markalar bu alana büyük yatırımlar yapıyor. Pil teknolojisinde de önemli gelişmeler yaşanıyor. Bu yılın ilk çeyreğinde 4,1 milyon elektrikli araç satıldı. Bu tempo yıl boyunca devam ederse yılı 20 milyonun üzerinde elektrikli araç satışıyla kapatabiliriz. Türkiye’de de son beş yılda çok hızlı bir artış yaşandı. Bin adetlerden 100 binlere ulaştık. 2024’te elektrikli araç satışları bir önceki yıla göre yüzde 51 arttı. 2025 yılı için pazarda 120 bin adetlik bir satış bekliyoruz. Bu da pazarın yüzde 11-12’sine karşılık geliyor.

Altyapı da hızla gelişiyor. 2024 sonunda Türkiye’de yaklaşık 200 bin elektrikli araç ve 28 bini aşkın şarj noktası bulunuyor. Avrupa’da ise elektrikli araç satış oranı yüzde 20’ler seviyesinde. Pil teknolojisi geliştikçe bu oranların daha da artacağını öngörüyoruz. Menzil konusu halen kullanıcıların temel kaygısı. Ancak şarj teknolojisi de

Aynı tasarım.
Aynı konfor.
Şimdi daha
sürdürülebilir.

Ergonominin öncüsü olan Aeron, ofis mobilyasında devrim yaratan tasarımıyla piyasaya sunulduğu günden beri yenilikçi araştırmalar ve malzeme teknolojileri sayesinde liderliğini koruyor. Sandalyenin gövdesinde okyanuslara ulaşma riski taşıyan, geri dönüştürülmüş plastikler yer alıyor: Aeron'un insan bedeni için ne kadar iyi olduğunu her zaman biliyorduk; şimdi çevremiz için de aynı derecede iyi.

Istanbul Showroom | Dereboyu Cad.
N°78 Ortaköy 34347 Istanbul
Ankara Showroom | Cinnah Cad.
N°66/1 Çankaya Ankara

HermanMiller

mozaik

© 2024 Herman Miller

gelişiyor; 0'dan 80'e yaklaşık 18 dakikada şarj sağlayabilen sistemler artık yaygınlaşıyor. Gelecekte 1.500 kilometre menzile sahip batarya teknolojileri üzerinde çalışılıyor. Bu seviyeye gelindiğinde içten yanmalı araçlara olan talep ciddi oranda düşecektir.

● 2030'a kadar Türkiye'de elektrikli araç kullanım oranı ne olur?

■ KPMG ile yaptığımız araştırmaya göre, 2030 yılında Türkiye'de elektrikli araç satış oranının yüzde 30-35'e ulaşması bekleniyor. Şu anda yüzde 11-12 seviyesindeyiz. Elektrikli araçların bakım maliyetleri daha düşük. Şehir içinde kullanılan bir araç, tek şarjla 500 kilometreye kadar ulaşabiliyor. Bu da ekonomik açıdan büyük avantaj.

● İkinci el piyasasındaki gelişmelerin sektör üzerindeki etkisi nedir?

■ İkinci el piyasası Türkiye otomotiv pazarı için hayati önem taşıyor. Yıllık 5,5 milyona yakın ikinci el araç satışı gerçekleşiyor. Bu rakam sıfır araç pazarının 4-5 katı. Sıfır araç fiyatlarındaki artış ikinci el fiyatlarını da yukarı çekiyor. Ayrıca sıfır araçlardaki kampanyalar ikinci el piyasasında da canlılık yaratıyor. Her 10 müşteriden 3-4'ü aracını takasa vererek yeni araç alıyor. Bu takas ekonomisi, hem tüketici hem bayiler açısından önemli bir dinamik oluşturuyor. İkinci el piyasası otomotiv sektörünün can damarlarından biri haline gelmiş durumda.

● 2025 ve sonrası için ürün gamınızda ne gibi yenilikler olacak? Türkiye pazarı için özel modeller ya da stratejik adımlarınız var mı?

■ 2025'te yeni ve yerli elektrikli modelimizi devreye alacağız. Hyundai Motor Grubu globalde 17 elektrikli ve 13 hibrit olmak üzere toplam 30 yeni model sunmayı planlıyor. Motor ve batarya teknolojileri hızla gelişiyor. Biz de bu süreçte her yıl yeni modelleri Türkiye'de tanıtarak satışlarımızı artırmayı hedefliyoruz. Hyundai, 2030'a kadar satışlarının yüzde 30-35'inin elektrikli araçlardan oluşmasını öngörüyor.

● Üretiminizin ne kadarı ihracata gidiyor? Bu oran önümüzdeki yıllarda değişir mi?

■ Üretimimizin yaklaşık yüzde 85'i ihraç ediliyor. Bazen bu oran daha da artabiliyor. 2024'te yaklaşık 40 bin adet yerli aracı iç pazarda sattık. 240 binlik toplam üretimin geri kalan kısmı yurt dışına gönderildi. Bu oranların büyük değişiklik göstermesini beklemiyoruz, çünkü hem iç pazar hem ihracat birlikte büyüyor.

● Yerlilik oranınız, tedarik zinciriniz ve istihdam planlarınız nedir?

■ Yerlilik oranımız yüzde 60 seviyesinde. Doğrudan 2 bin 500 kişiyi istihdam ediyoruz. Paydaşlarımızla birlikte bu sayı 20 bini aşıyor. Mevcut üretim kapasitemizi koruyarak elektrikli modelimizi üretime alacağız.

● Hyundai Türkiye'yi 2030'da nasıl bir konumda görmek istiyorsunuz?

■ Türkiye bizim için stratejik bir üretim merkezi. Bahsettiğim yerli elektrikli araç üretimimizle bu önem daha da artacak. Türkiye'de Togg'dan sonra elektrikli araç üretecek ikinci yerli üretici konumuna geleceğiz. Bu durum bizim sadece iç piyasada değil Avrupa'daki konumumuzu da güçlendirecek. Fabrikamızdaki dönüşüm Hyundai Türkiye'yi bambaşka bir lige taşıyacak.

2030'a kadar iç pazarda düzenli olarak satışlarımızı artırmak ve pazar payımızı yüzde 10 seviyesine çıkarmak istiyoruz. Bu da yıllık 100 bin adetlik satış anlamına geliyor. Büyüme hedeflerimizi gerçekleştirmek için tüm gücümüzle çalışacağız. C

BÜYÜMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

"ÖTV SİSTEMİ ÇOK YÜKSEK"

En temel engel vergi sistemi. Avrupa'daki örneklerle karşılaştırıldığında, Türkiye'de uygulanan ÖTV sistemi çok yüksek. Bugün i20 modelini alan bir müşteri yüzde 80 oranında ÖTV ödüyor. Bu da aracın fiyatını neredeyse iki katına çıkarıyor. Örneğin 1 milyon lira değerindeki bir araç, tüketiciye 2 milyon 160 bin liraya mal oluyor.

"ARABA ALMAK ZORLAŞTI"

Eskiden insanlar biraz birikim yaparak ve üzerine kredi ekleyerek araç sahibi olabiliyordu. Ancak bugün bu neredeyse imkansız hale geldi. Düşük gelirli vatandaşların araba alması çok zorlaştı. Faiz oranları da bu tabloyu daha da ağırlaştırıyor. Ben yaklaşık 1,5 yıl önce bir lansmanda şunu söylemiştim: Türk otomotiv pazarı artık kolay kolay 1 milyonun altına düşmez. Çünkü pazar henüz doymuş değil. Türkiye'de 80 milyonluk bir nüfus var, bunun yüzde 0,08'i araç alıyor. Eğer ÖTV oranları yüzde 80'den yüzde 30'a düşürülse, pazar anında 2-2,5 milyon adetlik seviyelere ulaşabilir. Otomobil artık lüks değil bir ihtiyaç.

vitra.

Eames Lounge Chair & Ottoman in fabric
Charles & Ray Eames, 1956

Staged at the Eames House, Pacific Palisades, California
© Eames Foundation, 2023

mozaik
Dereboyu Cad. N°78 Ortaköy 34347, Istanbul
Cinnah Cad. N°66/1 Çankaya 06530, Ankara
www.mozaikdesign.com

ARAŞTIRMA

PAYDA KAYGAN ZEMİN

2024, hemen hemen tüm sektörlerde sert rekabetin, güç kaymalarının ve liderlik değişimlerinin öne çıktığı bir yıl oldu. Ekonomik baskılarla tüketicinin temkinli davranışı derinleşirken 34 kategoride ilk 3 oyuncunun pazar paylarında 8 puana varan gerilemeler yaşandı. Nestlé, Mondalez, Coca-Cola, Finish, Philips, Fiat gibi güçlü markalar bazı kategorilerde pay kaybederken Dydo Drinco, Perfetti, Dimes, Karaca, Beypazarı gibi oyuncular ivme kazandı.

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr

2025, hem Türkiye'de hem dünyada ekonomik dalgalanmaların yoğun olduğu bir dönemdi. Bu nedenle yaşanan gelişmeler üreticiyi, tüketiciyi ve sektörel dinamikleri doğrudan etkiledi. Pek çok marka için konu kaliteden ödün vermeden fiyat performans dengesini korumak ve tüketiciyle doğru noktada buluşabilmek oldu.

Birçok kategoride rekabet dengeleri yeniden şekillendi, ezberler bozuldu. Özellikle alkolsüz içecek, bitki ve meyve çayları, buzlu çay, cips, hafif ticari araç gibi geniş tüketici kitlesine hitap eden alanlarda öne çıkan oyuncuların puanlarında gerilemeler yaşandı. Uzmanlar bu tabloyu yalnızca bir kayıp değil aynı zamanda pazarda yeni oyuncuların etkisini hissettirmeye başladığı bir değişim süreci olarak okuyor. Maden suyu, enerji içecekleri, çikolata, elektrikli ev aletleri gibi alanlarda da ilk üçte yer alan markaların gerileme yaşaması, tüketici tercihlerinin hızla çeşitlendiğini ve pazarda kartların yeniden dağıtıldığını gösteriyor.

KARTLAR YENİDEN DAĞITILIYOR

Finish'in domine ettiği bulaşık makinesi deterjanı pazarı, son iki yılda ciddi bir rekabet artışına sahne oldu. Yerli üretim yatırımlarının artmasıyla birlikte daha fazla marka sahneye çıktı ve pazarda görünürlük kazandı. Bu oyuncuların sunduğu fiyat odaklı ürünler, özellikle ekonomik zorluklarla boğuşan tüketiciler için cazip hale geldi. Bulaşık makinesi deterjanı kategorisinin yaratıcısı olarak bilinen Finish, uzun yıllar boyunca Türkiye pazarında açık ara lider konumdaydı. Ancak son dönemde pazara giren yeni oyuncular bu dengeleri değiştirmeye başladı. 2024 yılı itibarıyla Finish'in pazar payı yaklaşık 10 puanlık bir düşüşle yüzde 40'lardan 30'lara geriledi. Üstelik 2024'te oyuna Bingo ve Asperox da girdi. Reckitt Türkiye Genel Müdürü Tarık Bayar, hala avantajlı olduklarını söylüyor ve "Daha güçlü bir liderlik hedefliyoruz" diyor. Pazar kaybına karşı Reckitt'in cevabı, sadece fiyat rekabetine girmek değil. Şirket, bir yandan kalite standardını koruyor, diğer yandan tüketiciyle kurduğu duygusal bağı derinleştirmeyi amaçlıyor.

2025 İLK ÇEYREKTE LİDERLİĞİ ALDI

2024 yılında temizlik ve hijyen kategorileri, yeni oyuncu girişleri açısından oldukça hareketliydi.

Hayat Strateji ve Pazarlamadan Sorumlu Başkan Yardımcısı Aysel Aydın, "Hayat olarak değişen bu dinamikleri doğru okuyarak hem mevcut kategorilerimizde gücümüzü artırdık hem yeni bir kategoriye güçlü giriş yaptık. 2024 yılı sonunda pazara giriş yaptığımız Bingo Akıllı Kapsül ile bulaşık makinesi kapsül kategorisinde Ipsos Hane Tüketim Paneli verilerine göre 2025 yılının ilk çeyreği itibarıyla kategori liderliğine ulaştık. Bu başarıda doğru ürün konumlandırması, güçlü dağıtım ağı ve etkili iletişim stratejimizin etkili olduğunu düşünüyorum" diyor.

TAKİPÇİ PAZARI BÜYÜTTÜ

2024'te içecek de oldukça hareketli sektörlerden biriydi. 2024, özgün stratejiler ve tüketicilerle kurulan güçlü bağ sayesinde ayrışanların yılı oldu. Dimes de bu şirketlerden biri. Dimes CMO'su Duygu Süleymanoğlu, soğuk içecek kategorisinde ilk akla gelen markalardan biri olmaya devam ettiklerini söylüyor. Yeni ürün ve kategori lansmanlarıyla büyümeyi sürdüren marka Obsesso soğuk kahve, Dimes milkshake,

"PREMIUM SEGMENT BÜYÜYOR"

BAHAR UÇANLAR / DIAGEO TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

"GEÇİŞLERİ GÖZLEMLEDİK"

Diageo Türkiye, son dönemde gösterdiği güçlü performansla Diageo'nun global sonuçlarına anlamlı katkı sağlayan bir şirket haline geldi. Başarılı ve istikrarlı bir büyüme dönemi geçirdik. Tüketici ihtiyaçları, tüketim okazyonları ve kategoriler arası geçişlerde çeşitlilik gözlemlesek de yüksek alkollü içecek pazarının Türkiye'de genel olarak büyüme eğiliminde olduğunu görüyoruz.

DENGELİ PORTFÖY

Diageo Türkiye olarak en güçlü yanlarımızdan biri her kategori ve fiyat noktasında tüketicilerimizle buluşabilen geniş ve dengeli bir ürün portföyüne sahip olmamız. Büyümekte olan premium segmentte yatırımlarımızı artırırken, portföyümüzün her segmentine yönelik güçlü tüketici talebini karşılamaya da devam ediyoruz. Türkiye pazarına olan inancımızla uzun vadeli yatırımlarımızı sürdürüyoruz.

34 kategoride pay dengesi nasıl değişti?

Konum	Kategori	Pazar payı (%) 2023	Pazar payı (%) 2024	Puan değişimi
	Alkolsüz içecek			
1	Coca-Cola Company	59,1	53,7	-5,3
2	PepsiCo İçecek	24,3	23,3	-0,9
3	Dydo Drinco	2,5	5,6	3,1
	Ayran			
1	Sütaş	19,3	20,4	1,1
2	İçim	5,1	5,5	0,4
3	Eker	4,7	4,1	-0,6
	Bal			
1	Balparmak	17,2	22,8	5,6
2	Kozan Bal	8,3	9,7	1,4
3	Enfa Bal	10,6	7,6	-3,0
	Bar-krokan			
1	Züber	22,5	27,5	5,1
2	Tadım	21,5	23,5	2,0
3	Fiskobirlik	19,6	13,8	-5,8
	Bira ve alkollü içecekler			
1	Anadolu Efes	45,4	45,0	-0,4
2	Tuborg	41,5	41,9	0,4
3	Diageo	4,5	4,5	0,0
	Bisküvi ve kek			
1	Eti	36,7	36,8	0,1
2	Ülker	30,3	32,1	1,8
3	Şölen	2,8	3,2	0,4
	Bitki ve meyve çayı			
1	Doğadan	41,0	42,7	1,7
2	Lipton	13,2	10,5	-2,7
3	Doğuş	7,1	8,7	1,6
	Buzlu çay			
1	Coca-Cola Company	30,9	32,2	1,3
2	PepsiCo İçecek	36,4	35,1	-1,2
3	Çaykur	17,1	16,6	-0,5
	Buzlu kahve			
1	Nestle	64,7	61,3	-3,4
2	Dimes	13,3	19,0	5,7
3	SEK	0,6	1,7	1,1
	Cips			
1	Frito Lay	62,0	59,6	-2,4
2	Doğuş	8,7	10,6	2,0
3	Gold Harvest	0,8	1,6	0,8
	Çay			
1	Çaykur	45,3	44,9	-0,3
2	Doğuş	8,9	12,1	3,2
3	Lipton	7,1	7,7	0,6
	Çikolata			
1	Ülker	35,9	40,2	4,3
2	Nestle	10,5	10,4	-0,1
3	Eti	12,1	9,5	-2,6
	Çikolata kaplamalı			
1	Ülker	39,4	40,8	1,4
2	Eti	19,7	19,5	-0,2
3	Ferrero	4,6	5,1	0,5
	Elektrikli fryers			
1	Philips	36,3	33,4	-2,9
2	Karaca	7,2	8,2	1,0
3	Xiaomi	10,7	7,8	-2,9
	Elektrikli süpürge			
1	Philips	16,0	19,3	3,3
2	Dyson	7,8	6,8	-1,0
3	Arçelik	5,7	5,4	-0,3
	Enerji ve sporcu içecekleri			
1	Red Bull	34,6	37,4	2,7
2	Oğuz Gıda	16,9	14,9	-2,0
3	Monster	15,3	14,4	-0,9
	Gıda hazırlama gereçleri			
1	Arzum	19,6	18,1	-1,5
2	Karaca	12,6	15,4	2,8
3	Fakir	6,2	6,8	0,6

Not: Pazar payları miktar bazındadır. **Kaynak:** Sektör temsilcilerinden alınan bilgilerdir.

Dimes smoothie ve 2023 yılındaki lansmanından itibaren kendi kategorisini oluşturan ve pazarı domine eden Dimes Cool Mix'i lanse etti. Süleymanoğlu, "Tüketiciye yeni ürünler sunmak, ürünlerimizi bir deneyime dönüştürmek ve arkadaş marka olmak en büyük önceliğimiz. Diğer önemli odağımız ise Türkiye'nin her noktasında erişilebilir olmak. Geleneksel kanalda 120 bin perakende noktasının yüzde 70'ine, organize ticarette ise 50 bini aşkın satış noktasının yüzde 80'ine doğrudan hizmet veriyoruz" diyor.

Soğuk kahve pazarında Dimes'in Obsesso markasıyla pazar büyümesinin 3 kat üzerinde büyüdüğünü ve pazarı büyüten marka olmaya devam ettiğini söylüyor. Lider Nestle'nin payı gerilerken Dimes'in 5,7 puan kazanması da bunun en büyük kanıtı.

SÜT ÜRÜNLERİNDE REKABET HIZLANDI

Süt ve süt ürünleri, büyük oyuncuların yanı sıra yerel oyuncuların da zaman zaman söz sahibi olduğu bir kategori. İçim Süt Pazarlama Direktörü Ebru Utku Üstün, kategorinin liderliğini 2023'te aldıklarını 2024'teyse arayı açtıklarını belirtiyor. 2024 yılı genelinde ciro bazında pazar payını yüzde 8,7 seviyesine yükselttiklerini anlatan Üstün, "Bu yıl 3 önemli trend gözlemledik. Bunlardan ilki, ekonomik koşulların etkisiyle tüketicilerimizin evde yemek pişirme ve yeme alışkanlıklarının dönüşümü oldu. Labneyi çeşitlendirip son çeyrekte liderliği aldık. İkinci trend, fonksiyonel ürünlere olan talebin de artarak devam etmesi oldu. Bu alanda, probiyotik içecek pazarına girdik. Gözlemlediğimiz üçüncü trend de alım gücünü destekleyen ekonomik ürünlere talebin artmasıydı" diyor.

Bölgesel markaların sayısında da artış gözlendiğini anlatan Üstün, "Bu markalar coğrafi penetrasyonlarını artırarak daha geniş kitlelere ulaşıyor ve tabii rekabeti çeşitlendiriyor. Süt, labne, kaşar, krema ve tüm laktozsuz ürünlerde pazar lideriyiz. Yoğurt,

DUYGU SÜLEYMANOĞLU

EBRU UTKU ÜSTÜN

AYNUR KESKİN

ayran, tereyağı ve kefir kategorilerinde ise ilk 3'te yer alıyoruz. Türkiye'de en çok haneye giren süt ve süt ürünleri markasıyız" diyor.

EN KESKİN REKABET

Çikolata, bisküvi ve unlu mamuller gıda sektörünün en büyük kategorileri arasında yer alıyor. Bisküvi ve kekte ilk 3'ü sırasıyla Eti, Ülker ve Şölen oluşturuyor. 2024'te Eti payını 0,1, Ülker 1,8, Şölen ise 0,4 puan artırmış durumda.

Eti Türkiye CMO'su Aynur Keskin, "Özellikle unlu mamullerde iyi bir ivme yakaladık ve büyüdük. Çikolatada ise dünya genelinde kakao krizi kaynaklı sektörel bir sıkıntı yaşanmasına rağmen bu süreci iyi yönettik" diyor. Keskin, Eti olarak unlu mamullerde yüzde 40'lık payla açık ara liderliği devam ettirdiklerini, çikolatada yaklaşık yüzde 14,5'lik payla güçlü bir 2'nci konumunda olduklarını ifade ediyor. Miktarsal bazda ise Eti'nin çikolatada pay kaybettiği görülüyor. Keskin, "Geçen yıl piyasada oluşan hammadde sıkıntısı nedeniyle kakao fiyatları 5 katın üzerinde yükseldi ve tedarikte aksamalar yaşandı. Konunun maliyetler açısından etkisini sınırlı seviyede tutabilmeyi başardık. Piyasa takibimiz, tedarik zinciri yapımız ve ortaklarımızla olan güçlü iş birliğimizle bu süreci yönettik" diyor.

Eti, son dönemde yeni ve inovatif ürün lansmanlarını da hızlandırdı. Keskin, glütensiz ve diğer ürün portföylerini de çeşitlendirdiklerini anlatıyor.

NOODLE'DA LİDER GÜCÜNÜ ARTIRDI

Son yılların pazara en hızlı giren kategorilerinden olan noodle kategorisiyse 2024'te güçlü lider Indomie'nin pazar payı kazanmaya devam ettiği bir yıl oldu. Lider markanın Türkiye Genel Müdür Yardımcısı Sencer Gündü, yıl boyunca tüketiciyle daha güçlü, daha anlamlı ve sürdürülebilir ilişkiler kurmaya odaklandıklarını belirtiyor. "2025 hedefimiz yalnızca kategorideki liderliğimizi sürdürmek

34 kategoride pay dengesi nasıl değişti?

Konum	Kategori	Pazar payı (%)		Puan değişimi
		2023	2024	
	Hafif ticari araç			
1	Ford	26.9	29,1	2,2
2	Fiat	25,7	20,0	-5,7
3	Volkswagen	6,7	8,7	2,0
	Kruvasan			
1	Mondelez	59,8	51,2	-8,5
2	Unmaş	24,4	26,9	2,5
3	Elvan	2,5	6,2	3,7
	Maden suyu			
1	Beypazarı	29,8	30,8	1,0
2	Kızılay	17,2	16,9	-0,3
3	Uludağ İçecek	10,2	9,2	-1,0
	Meyve suyu			
1	Coca-Cola Company	19,6	19,5	-0,1
2	Dimes	15,0	13,9	-1,1
3	Uludağ İçecek	12,3	13,6	1,4
	Noodle			
1	Indomie	82,2	83,2	1,0
2	Erişler	6,0	6,3	1,3
3	Unilever	0,9	2,0	1,1
	Otomobil			
1	Renault	12,1	12,0	-0,1
2	Fiat	13,0	8,9	-4,1
3	Volkswagen	7,3	7,6	0,3
	Saç kurutma makinesi			
1	Powertec	30,4	27,5	-2,9
2	Arzum	12,8	13,3	0,5
3	Grundig	9,4	10,4	1,0
	Saç şekillendirici			
1	Arzum	16,8	17,2	0,4
2	Remington	13,7	15,0	1,3
3	One Step	14,0	9,1	-4,9
	Sakız			
1	Mondelez	42,0	39,4	-2,7
2	Perfetti	31,1	32,3	1,2
3	Ülker	8,1	8,3	0,2
	Sıvı yağ			
1	Bunge	8,2	8,8	0,6
2	Savola	8,7	7,5	-1,2
3	Trakya Birlik	5,7	7,3	1,6
	Hayat Sigortası *(Prim üretimi TL)*			
1	Türkiye Hayat	17,0	14,3	-2,7
2	AgeSA Hayat	13,0	14,1	1,1
3	Viennalife	12,0	13,5	1,5
	Süt			
1	İçim	11,1	11,2	0,2
2	Pınar	10,4	9,2	-1,2
3	Sütaş	5,5	5,6	0,1
	Şekerli mamul			
1	Haribo	30,8	31,4	0,6
2	Mondelez	11,6	11,1	-0,5
3	Kervan	9,9	9,6	-0,4
	Tıraş makinesi			
1	Philips	26,5	32,3	5,8
2	Yopigo	19,7	17,3	-2,4
3	Braun	12,2	14,5	2,3
	Tost makinesi			
1	Arzum	14,1	12,3	-1,8
2	Korkmaz	12,8	11,9	-0,9
3	Karaca	10,6	11,7	1,1
	Türk kahvesi			
1	Kuru Kahveci Mehmet Efendi	48,5	47,9	-0,6
2	Kahve Dünyası	3,3	6,9	3,6
3	Kocatepe	4,7	3,6	-1,1
	Ütü			
1	Philips	45,8	45,2	0,6
2	Tefal	18,9	19,5	0,6
3	Arzum	11,5	10,6	0,9

Not: Pazar payları miktar bazındadır. **Kaynak:** Sektör temsilcilerinden alınan bilgilerdir.

değil aynı zamanda sektöre yön veren, fark yaratan ve tüketicisiyle en güçlü bağı kuran marka olmaya devam etmek" diye konuşuyor. Kategoride hem market markaları hem yerli rakiplerden pay kaybedenler de gözlendi. Unilever ise bu kategoride pay almayı başardı.

CÜZDAN PAYI AZALDI

Mediamarkt Türkiye CEO'su Hulusi Acar, "2024'te sağlık ve eğitimin cüzdan payı artarken tüketici elektroniğinin azaldı" demişti. Gerçekten de öyle oldu. Bu sektörde önemli büyümeler olmadı. NIQ (NielsenIQ+GfK) Tüketici ve Pazarlama İçgörüleri Direktörü Hande Diker, bu durumu şöyle açıklıyor: "Tüketici teknolojisi pazarı, ilk çeyrekte TL olarak yüzde 21 büyüme gösterdi ve bu enflasyonun altında bir büyümeye tekabül ediyor. Geçen yıl ilk çeyrek büyümesi yüzde 110 idi.

Küçük ev aletleri ve telekom, yüksek pazar payına sahip olan ve bu büyümeye pozitif katkı sağlayan sektörler. Global tüketici teknolojisi pazar büyüklüğü ise nötr bir büyümede kaldı. Türkiye'de tüketici teknolojisi talebi hacim olarak 2025'in ilk çeyreğinde yüzde 4 daraldı. Bu, pandemi sonrası yaşanan ilk düşüş oldu. Son dört yılda talebin ortalama büyüme oranı yüzde 7 civarındaydı. Bu daralmanın en büyük etkisi tüketici elektroniği ve büyük ev aletleri sektörlerinden kaynaklanıyor."

Vestel Pazarlama Genel Müdürü Duygu Badem Uylukçuoğlu, Vestel açısından dönüm noktası niteliği taşıyan bir yılı geride bıraktıklarına dikkat çekiyor. Uylukçuoğlu, "Türkiye'de tüketim dinamiklerinde yaz aylarından itibaren bir yavaşlama görülse de sektörde istikrar sağlayacak yeni programlar devreye alındı. Vestel olarak 2024'te dünya genelinde yaşanan jeopolitik değişimler karşısında özellikle tedarik zincirinde yaşanan krizlere karşı yakın coğrafyadan tedarik ve dost ülkelerden tedarik opsiyonlarını stratejilerimize dahil ettik. Bu durum bize oyun planımızı genişletme ve yeni fırsatları değerlendirme olanağı tanıdı" diyor.

DUYGU BADEM UYLUKÇUOĞLU

"EKONOMİ ÖN PLANDAYDI"

MERT ÖZMEN

TEKSÜT
YÖNETİM KURULU
BAŞKAN YARDIMCISI

FİYAT HASSASİYETİ

2024 yılında ekonomi ön plandaydı. Sadece müşterilerimiz için değil üreticiler, lojistik, satış noktaları her bir birim için fiyat ön planda oldu. Tüketici fiyat hassasiyetine sahipti. Bu süreç hala devam ediyor. Teksüt olarak kaliteden ödün vermeden yeni ürünlerle pazardaki yerimizi korumayı tercih ettik.

STRATEJİ

Pazar payı sadece fiyatla belirlenen bir alan değil sektörümüzde güven ve kalite çok önemli. Bu iki kriterle beğeni geliyor ve satın alma kararında etkili oluyor. 2024 yılında kendi kategorilerimizde yeni oyuncularla çok karşılaşmadık. 2024 yılında labne ve süt üzerinde kategori genişletmeye gittik. Başarılı da olduk. Çünkü bu ürünlerde kaliteden ödün vermeyerek müşteri kitlesinin sofrasında bulunan bir ürün olmayı hedefledik.

LİDERLİĞİ GÜÇLENDİRENLER

Hazır giyim ve jean denince Mavi akla gelen ilk markalar arasında. Mavi CMO'su Serpil Berkan, "2024'te sektör zor bir dönemden geçse de performansımızla Türkiye'de hazır giyim pazar payını en çok artıran markaların arasında yer aldık. Yüzde 25'i aşan pazar payıyla jean'de lideriz ve yüzde70 ile jean denince akla gelen ilk markayız. Jean'in yanı sıra kadın ve erkek hazır giyim pazarında da ilk üçteki yerimizi ve casual giyimin ilk adresi konumumuzu koruyoruz" diyor. Boyner Büyük Mağazacılık Pazarlama ve Marka Yönetimi Genel Müdür Yardımcı Nurçin Koçoğlu, 2024'te perakendede kişiselleştirilmiş müşteri deneyiminin daha da derinleştiği ve markalar arası rekabetin müşteriyle kurulan bağ üzerinden şekillendiği bir yıl olduğunu anlatıyor ve "Perakendenin rotasını artık yalnızca ürün çeşitliliği ya da fiyat avantajı değil samimiyet, hız ve deneyim odaklı mağazacılık belirliyor" diyor.

www.abdiibrahim.com.tr

Climate
CDP
A List
2024

Karbon Saydamlık Projesi'nde (CDP) İklim A Listesi’ne Üst Üste İkinci Kez Giren İlk ve Tek Türk İlaç Şirketiyiz!

İklim Değişikliği Programı’nda bu yıl da CDP İklim A Listesi’nde yer aldık. Su Güvenliği Programı’ndaki puanımızı ise A-’ye yükselttik.

Sürdürülebilirlik alanında gösterdiğimiz bu başarıyla, global iklim liderleri arasında konumumuzu daha da sağlamlaştırdık.

113 yıldır olduğu gibi, insan sağlığı ve gezegenimizin geleceği için tutkuyla çalışmaya devam ediyoruz.

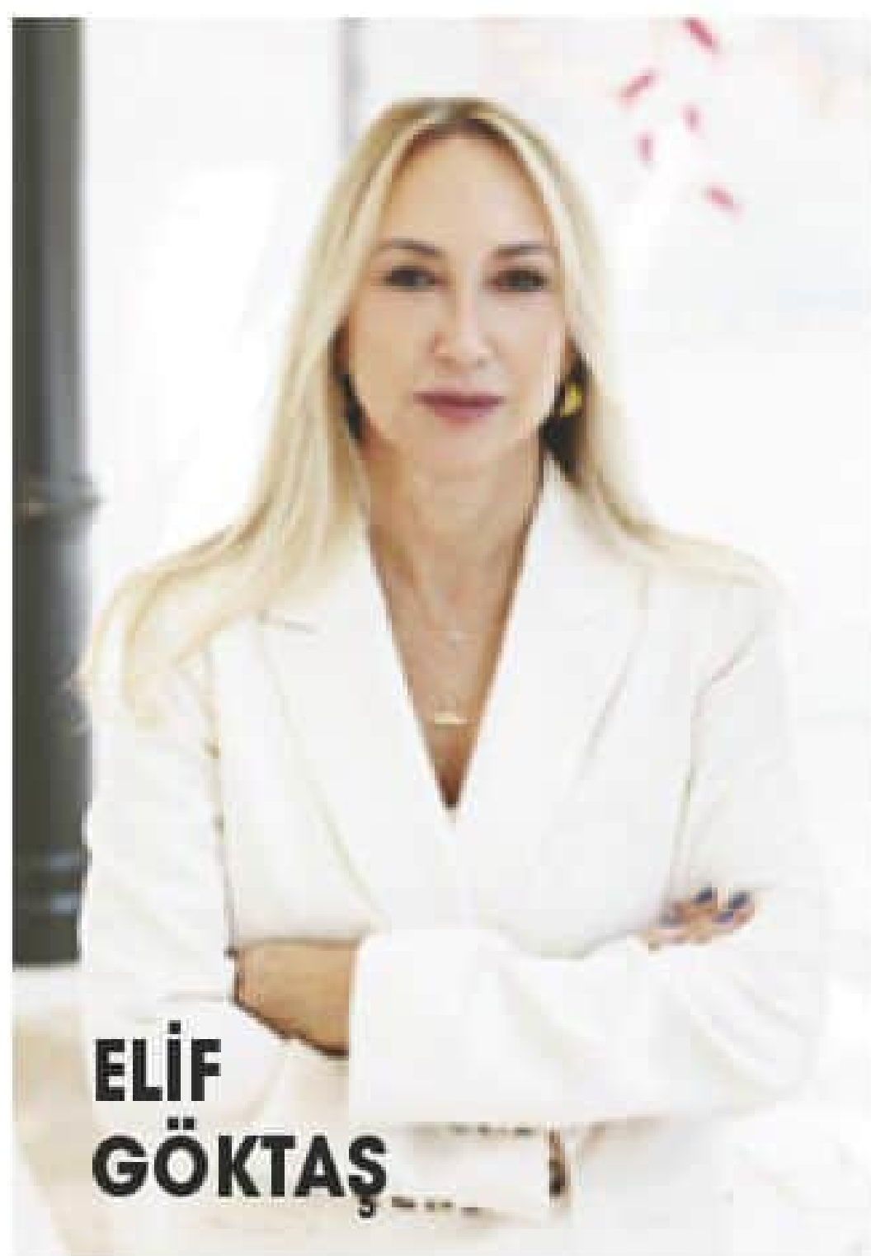
ABDİİBRAHİM

Lüks perakendenin liderlerinden Beymen Group da liderliğini güçlendirmeye odaklandı. Beymen CMO’su Elif Göktaş, 2024 ve 2025 önceliklerini şöyle anlatıyor: “Lüks moda ve perakendedeki lider konumumuzu daha da güçlendirmek, gastronomi alanına girerek Zorlu Center içerisinde açtığımız Bardot ile müşterilerimize 360 derece lüks deneyim sunmak istedik”

Filli Boya Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Arzu Uludağ da 2024’te lider olma sorumluluğuyla hareket ettiklerini söylüyor. “En iyisini yapıp pazardaki varlığınızı genişletmeye ve büyütmeye devam ettiğinizde zorun kolayını yaşıyorsunuz” diyor. Uludağ, boya pazarında nelerin yaşandığını şöyle anlatıyor: “Zor bir yıl olmasına rağmen ürün lansmanları yaptık. 20 yılı aşkın süredir mutlak liderliğimizi koruyoruz. Boya yaptırmak çoğu zaman zorunlu bir harcama kalemi değil. İnsanlar ortalama 5 yılda bir evlerini boyuyor, hatta boya yaptırmayı kolaylıkla erteleyebiliyorlar. En iyisini yapıp pazardaki varlığınızı genişletmeye ve büyütmeye devam ettiğinizde tüketici doğrusunu buluyor.”

KALABALIK KATEGORİ SENDROMU

Yatak, son yılların yeni oyunculara en çok alan açan kategorisi. Bambi Yatak Satış ve Pazarlama Direktörü Cem Baş, fiyat-performans dengesi iyi kurulmuş ürünlerin 2024 yılı boyunca ön plana çıktığını söylüyor. Sektörde irili ufaklı birçok yeni oyuncunun pazara giriş çıkışının her yıl olduğu gibi 2025’te de devam ettiğini söyleyen Baş, “Bu tür girişimler zaman zaman rekabeti kısa süreli olarak etkilese de uzun vadede sürdürülebilir bir etki yaratmadığı görülüyor. Çünkü tüketici tercihlerinde belirleyici olan unsur hala güven, kalite, marka ve itibar” diyor.


ELİF GÖKTAŞ

CEM BAŞ

Bellona Genel Müdürü Cüneyt Ocak, 2024 yılında koltuk ürün grubunda yüzde 10,3, yatak ürün grubunda yüzde 11 oranında adetsel artış sağlayarak hedeflerine ulaştıklarını söylüyor. Ocak, yeni oyuncu rekabetini ise şöyle yorumluyor: “2024 yılı öncesinde özellikle yatak, baza ve başlık kategorilerinde dikkat çekici sayıda yeni marka pazara girdi. Bu yeni oyuncular rekabeti hareketlendirse de marka bilinirliği zayıf olan şirketler için yıl oldukça zorlu geçti.”

YENİ OYUNCU GİRİŞİ HIZLANDI

Fonksiyonel gıdaya ve sağlıklı atıştırmalıklara olan ilgi arttıkça, pazara hem yerel hem yabancı yeni oyuncuların girişi hızlandı. Elite Naturel CEO’su Çağrı Eşmekaya, bunu şöyle değerlendiriyor: “Birçok oyuncu içerik şeffaflığı, sürdürülebilirlik ya da hacimli tedarik gibi alanlarda zorlandı. Biz ise 2024’te hem probiyotik destekli meyve suyu serimizi hem bebek maması ve kadın sağlığına yönelik ürünlerimizi pazara sunduk. Sağlıklı atıştırmalık üretimine adım atarak bu kategoriye yeni bir standart getirmeyi hedefledik.” Eşmekaya, 2024 yılında rekabete yön veren en belirleyici unsurun “doğallık” kavramının şeffaflık ve izlenebilirlikle birleşmesi olduğunu söylüyor.

Kategorinin bir diğer yeni markası ise Humm Organic. Humm Organic Pazarlama Grup Müdürü Ayşe Sarımehmet Barsan, “2024 yılı büyüme ve dönüşüm yılı oldu. Sağlıklı yaşama yönelik artan ilgiyle organik atıştırmalıklara olan talep güçlü seyrini korudu. Aynı zamanda tüketicilerin yerli üretim ve ürün izlenebilirliği konusundaki hassasiyetleri arttı. Bu dinamik ortamda içeriği temiz, organik ve besin değeri yüksek ürünlerimizle market raflarında güçlü bir konumlanma sağladık” diyor. C

“REKABETE RAF FİYATLARI YÖN VERDİ”

MUSTAFA BAŞAR
KERVAN GIDA İCRA KURULU ÜYESİ

KÂRI KORUMAK

Hızlı tüketim ürünleri sektöründe özellikle gıda alanında iç piyasada rekabete yön veren en temel faktör raf fiyatları ve satış-dağıtım alanındaki operasyonel süreçler oldu. Belirli bir sınırı olan ürün birim kâr marjlarını korumak “başlı başına takip edilmesi gereken bir iş” haline geldi.

YENİLİKÇİ HAMLE

2024 yılında yumuşak şeker kategorisinde iç piyasada lider konumunda olan şirket bilindiği üzere küresel olarak kategori lideridir. Temelde aynı ürünler etrafında dönen bir üretim ve satış anlayışları var. Dondurarak kurutma teknolojisine sahip Dryff Kurutulmuş Gıda’yı satın aldık. 2025 ve sonrasında ağırlıklı olarak yurt dışında büyüme stratejimize devam etmemiz gerektiğini teyit ettik.

20 HAPPY FLIGHT YEARS
WE LOVE TO FLY YOU.
En güzel güneşli destinasyonlara.
corendon
TC–MKS
IATA Member
UYGULAMAMIZI İNDİR
HEM AVRUPA'YI
HEM KAMPANYALARI
KEŞFET!
App Store
Google Play
corendon AIRLINES
your holiday airline.

ASEAN+3 NASIL YÜKSELİYOR?

“Ticaret canlı, Çin etkiliyor”

ABD’nin agresif tarifeleriyle tırmanan küresel korumacılık dünya ticaretini strese soktu. ASEAN+3 ülkeleri ise buna rağmen dikkat çekiyor. AMRO Başekonomisti Dr. HOE EE KHOR, ASEAN+3 ülkelerindeki ticaretin hala canlı olduğunu, hatta bazı sektörlerde daha da ivme kazandığını söylüyor. Bunun merkezinde Çin’in olduğunu anlatan Khor, “Çin’in tüketimi artırmaya, teknolojik dönüşümü derinleştirmeye ve yeşil geçişi hızlandırmaya yönelik politikaları bölgedeki ülke ekonomilerini olumlu yönde etkiliyor. Bu politikalar etki dalgası yaratıyor” diyor.

TUBA İLZE ● **tilze@capital.com.tr**

Küresel ticaret dengeleri yeniden kuruluyor. ABD'nin artan korumacı adımları, Çin'in teknoloji ve tüketim odaklı dönüşümü, tedarik zincirlerinin bölgeselleşmesi… Bu yeni konjonktürde dikkatle izlenmesi gereken bölgelerden biri, Asya'nın yükselen güçlerini bir araya getiren ASEAN+3 platformu. Güneydoğu Asya Uluslar Birliği'ne (ASEAN) üye 10 ülkeye Çin, Japonya ve Güney Kore'nin eklenmesiyle oluşan bu yapı hem bölgesel entegrasyonun hem çok katmanlı ekonomik savunmanın en kapsamlı örneklerinden biri. Bu kırılgan ortamda bölgenin nabzını tutan en önemli kurumlardan biri de AMRO - ASEAN+3 Makroekonomik Araştırma Ofisi, üye ülkelerin makroekonomik durumlarını izliyor, erken uyarı sistemleri geliştiriyor ve bölgesel dayanışmayı destekleyen analizlerle politika yapıcılara yön veriyor.

AMRO'nun başekonomisti Dr. Hoe Ee Khor'a göre mevcut küresel ortam "yalnızca ekonomik göstergelere bakarak değil sistemik dayanıklılığı yeniden tarif ederek" yönetilebilir. Khor, ASEAN+3 ülkelerinin geçmiş krizlerden çıkardığı derslerle bugün çok daha temkinli, çok daha hazırlıklı olduğunu vurguluyor. Sermaye akımlarındaki oynaklıkla baş etmek konusunda döviz rezervlerinden kur esnekliğine, makro-ihtiyati araçlardan bölgesel finansal güvenlik ağlarına kadar kapsamlı bir savunma hattı geliştirdiklerini belirtiyor. Bu tablo yalnızca Asya için değil Türkiye gibi dış şoklara açık, sermaye hareketlerine bağımlı ekonomiler için de güçlü bir karşılaştırma zemini sunuyor.

Uzun yıllar IMF'de çalışmış, Asya'nın finansal mimarisinde aktif rol almış bir isim olan ASEAN+3 Makroekonomik Araştırma Ofisi (AMRO) Başekonomisti Hoe Ee Kho ile ASEAN+3'ün pozisyonu, politika refleksi ve uzun vadeli dönüşüm planlarına dair kritik konuları konuştuk:

● Küresel ekonomi, özellikle ABD'nin uyguladığı kapsamlı tarifelerle birlikte artan korumacılık nedeniyle ciddi bir belirsizlik içinde. Bu gelişmeler ASEAN+3 için 2025 görünümünü nasıl etkiliyor?

■ ABD'nin son dönemde devreye aldığı kapsamlı tarife önlemleri, ASEAN+3 bölgesinde daha önce hiç karşılaşmadığımız düzeyde bir belirsizlik yarattı. Bu adımlar, küresel ticaret gerilimlerinin çok net bir şekilde tırmandığını gösteriyor ve bölgenin büyüme görünümü üzerine uzun bir gölge düşürüyor. Uygulanan tarifeler hem yüksek oranlı hem oldukça geniş kapsamlı. Bu nedenle neredeyse tüm bölge ekonomileri bu durumdan önemli ölçüde etkileniyor. Kimileri doğrudan ihracat kesintileriyle yüzleşirken kimileri finansal piyasalara, yatırımcı duyarlılığına ve sermaye akımlarına sıçrayan dolaylı etkilerle karşı karşıya kalıyor. Oluşan tabloya rağmen ASEAN+3 ülkeleri bu dalgalı döneme görece güçlü ve dirençli bir pozisyonda giriyor.

● Bu belirsizlik ortamında nasıl dirençli kalabiliyorlar?

■ Bunun arkasında üç temel neden var. Birincisi, bölge ekonomileri artık çok daha çeşitlenmiş durumda ve büyüme yapıları giderek iç talep odaklı hale geliyor. Tüketim ve yatırım, pek çok ülkede ekonomik büyümenin temel motorları olarak öne çıktı. 2024 boyunca bu iki unsur, GSYİH büyümesine güçlü katkı sağladı. Üstelik bu momentumun önümüzdeki dönemde de devam etmesini bekliyoruz. Çünkü birçok hükümet hala destekleyici maliye politikaları ve yapısal reformlarla iç talebi canlandırmaya kararlılıkla devam ediyor. İkinci olarak bölgenin dış talep yapısı da artık çok daha dengeli. ASEAN+3'ün ABD'ye ihracata olan bağımlılığı zamanla belirgin biçimde azaldı. 2000 yılında toplam ihracatın yüzde 23,6'sı ABD'ye giderken bu oran 2008'den bu yana yüzde 15 seviyesine geriledi.

Aynı süreçte bölge içi ticaretin payı önemli ölçüde artarak toplam ihracatın yaklaşık yüzde 45'ine ulaştı. Bu, küresel ticaret şoklarına karşı son derece güçlü bir tampon mekanizması oluşturuyor. Üçüncüsü, birçok ülke hala para ve maliye politikası açısından kullanabileceği bir alana sahip. Gerekli görüldüğünde bu araçlar devreye alınarak büyüme desteklenebilir ve aşağı yönlü riskler etkili şekilde yönetilebilir. Bu da bölgenin dirençli yapısını güçlendiren önemli bir başka faktör.

● Ama ciddi de bir siyasi baskı var?

■ Belirsizlik ve baskı ortamında net ve iyi koordine edilmiş bir politika stratejisi hayati önem taşıyor. Evet, ticaret politikası tarafında politika yapıcılar üzerinde misilleme tarifeleri uygulama yönünde ciddi bir siyasi baskı olduğunu görüyoruz. Ancak böyle bir yanıt verilecekse bunun dikkatli biçimde hedeflenmiş ve daha geniş bir stratejiyle, yani ticaretin çeşitlendirilmesi ve serbestleştirilmesiyle desteklenmiş olması gerekiyor. Karşılıklı yaptırımlar, yani “misillemeye misilleme” türü adımlar maliyetli olabilir. Bu nedenle birçok ülke geçmişte daha ölçülü ve dengelenmiş karşı önlemleri tercih etti. Böyle bir yol izlenecekse önlemler mümkün olduğunca alternatif ithalat kaynaklarının kolaylıkla bulunabildiği ürünlere odaklanmalı. Böylece iç piyasada arz kesintilerinin ya da maliyet artışlarının önüne geçilebilir. Aynı zamanda tüketici ve üretici üzerindeki yükü azaltmak için bazı ürünlerde alternatif ticaret ortaklarından yapılan ithalat üzerindeki tarifelerin düşürülmesi de değerlendirilebilir. Orta vadede ise ikili ve bölgesel ticaret anlaşmalarının güçlendirilmesi büyük önem taşıyor. Bu, ihracat pazarlarının çeşitlenmesini sağlayacak ve ABD’ye olan bağımlılığı azaltacaktır. Hem uygulamada hedefli hem de stratejik olarak çeşitlendirmeye odaklanan, iyi ayarlanmış bir politika yanıtı artan ticaret gerilimleri ortamında bölgesel dayanıklılığı korumaya yardımcı olacaktır.

● Para politikası ve maliye politikası açısından nasıl bir yol izlenmeli? Merkez bankaları ve hükümetler bu süreçte nasıl bir duruş sergilemeli?

■ Tarifelerdeki gelişmelerin finansal piyasalarda oynaklığı artırma riski, piyasa düzeninin korunması ve finansal sistemin işlevselliğinin sürdürülmesinin ne kadar kritik olduğunu açıkça gösteriyor. ABD’nin tarifeleri hisse senedi ve tahvil piyasalarında, döviz kurlarında ve sermaye hareketlerinde ciddi dalgalanmalara yol açabilir. Bu nedenle yetkili kurumlar, gerektiğinde piyasalara likidite sağlamak ve makro-ihtiyati önlemlerle müdahale etmek konusunda hazırlıklı olmalı. Böylece piyasa işleyişinin sekteye uğraması engellenebilir ve aşırı oynaklıkların önüne geçilebilir. Aynı zamanda alınacak bu tür önlemlerin büyüme ve enflasyon üzerindeki etkileri de dikkatle izlenmeli. Özellikle misilleme amaçlı politikaların yaratabileceği ikinci tur etkiler, ekonomik görünüm açısından belirleyici olabilir. Bölge genelinde enflasyon oranlarının hala düşük ve istikrarlı seyretmesi, merkez bankalarına bir hareket alanı sağlıyor. Eğer ekonomilerde zayıflama işaretleri görülürse para politikasının gevşetilmesi gündeme alınmalı. Maliye politikası da bu süreçte önemli bir tamamlayıcı rol üstlenebilir. Tarifelerin yaratacağı etkiler zamanla ihracatı azaltabilir ve büyümeyi yavaşlatabilir. Bu nedenle hükümetler, olumsuz etkilenmesi muhtemel sektörlere yönelik hedefli mali önlemler almalı. Böylece aşağı yönlü riskler yumuşatılabilir. İyi tasarlanmış ve duyarlı bir maliye politikası yaklaşımı, güveni koruyabilir ve dışsal baskılar sürerken iç talebe ihtiyaç duyduğu desteği sağlayabilir.

● Uzun vadeli yapısal reformlar açısından öncelik verilmesi gereken başlıklar neler? Hizmet ticareti bu çerçevede nasıl bir rol oynayabilir?

■ Kısa vadeli önlemlerin yanında uzun vadeli yapısal politikaların da mutlaka gündemde olması gerekiyor. Özellikle hizmet ticaretinin serbestleştirilmesi, yalnızca bugünkü riskleri dengelemekle kalmaz aynı zamanda bölgesel entegrasyonu derinleştirir ve ekonomik dayanıklılığı güçlendirir. Bugüne kadar ASEAN+3’ün büyümesi, büyük ölçüde imalat ihracatına dayanıyordu. Ancak şu anda hizmet ticaretinde ciddi bir değerlendirilememiş potansiyel var. Birçok ülke bu alanda hala çeşitli kısıtlayıcı düzenlemeleri sürdürüyor. Özellikle şeffaflık,

FİNANSAL KORUMA HATTI

KUR ESNEKLİĞİ

ASEAN+3 ülkeleri için kur esnekliği, dış şoklara karşı ilk savunma hattı olarak öne çıkıyor. Döviz kurlarının piyasa dinamiklerine göre hareket edebilmesi, ani sermaye çıkışlarında baskıyı azaltıyor. Bölge ülkeleri, bu yapıyı desteklemek için güçlü döviz rezervlerini gerektiğinde devreye alıyor. Kur politikasıyla birlikte beklenti yönetimi de merkez bankalarının öncelikleri arasında yer alıyor.

LİKİDİTE HAZIRLIĞI

Merkez bankaları, finansal piyasaları desteklemek amacıyla likidite sağlama kapasitesine sahip durumda. Bu esneklik hem ani dalgalanmalara müdahaleyi hem de güven tesisini kolaylaştırıyor. Para politikasında temkinli duruş sürerken gerektiğinde hızlı aksiyon alabilecek araçlar hazır bekletiliyor. Bölge genelinde enflasyonun düşük seyretmesi bu alanı daha da güçlendiriyor.

BÖLGESEL İŞ BİRLİĞİ

ASEAN+3 yalnızca ulusal değil bölgesel düzeyde de finansal koruma mekanizmaları geliştiriyor. Yerel para cinsinden tahvil piyasalarının derinleştirilmesi, sermaye piyasalarını güçlendiriyor. Aynı zamanda bölgesel finansal güvenlik ağının genişletilmesi, ortak müdahale kapasitesini artırıyor. Bu yapı, küresel oynaklık karşısında dayanıklılığı kolektif hale getiriyor.

yabancı girişe açıklık ve düzenleyici çerçevelerin iyileştirilmesi gibi alanlarda atılacak adımlar, sınır ötesi hizmet akışını teşvik edebilir. Bu da bölgenin rekabetçiliğini artırarak daha yüksek verimlilik sağlayan bir dönüşümün önünü açar. Bölge ekonomilerinin kendi güçlü yönlerini daha etkin kullanmaları da önemli. Geniş iç pazarlar, yüksek tasarruf oranları ve gelişen teknolojilerdeki liderlik pozisyonları, verimliliği artırmaya yönelik reformlarla desteklenmeli. Altyapı ve yatırım açıklarının kapatılması, iş gücü piyasalarının güçlendirilmesi gibi adımlar da bu yapısal dönüşümün ayrılmaz parçaları. Tüm bu politikalar, yalnızca büyüme ivmesini sürdürmekle kalmaz aynı zamanda gelecekte karşılaşılabilecek olası şoklara karşı daha dirençli bir ekonomik yapı inşa edilmesine katkı sağlar.

● ASEAN+3 ülkeleri yatırım çekmeye devam ediyor. Bu dinamizmin arkasında ne var? Çin'in etkisi ne kadar?

■ Küresel ölçekte korumacılık yükseliyor, buna rağmen ASEAN+3 ülkeleri güçlü bir ekonomik dinamizm sergilemeyi başarıyor. Ticaret ve yatırım

5 STRATEJİK DERS

1. Pazar çeşitliliği stratejik zorunluluk haline geliyor. Tek bir bölgeye veya ülkeye dayalı ihracat yapısı, dışsal şoklara karşı kırılganlığı artırıyor. Genişleyen bölgesel ticaret ağları ve alternatif pazarlara yönelim, ekonomik istikrarın yeni dayanağı olabilir.

2. Güven veren bir yatırım iklimi oluşturulmalı. Öngörülebilir ve bağımsız bir politika çerçevesi hem yerli hem yabancı yatırımcı için temel kriter. Para politikasında istikrar ve reform sinyalleri, sermaye akışlarını destekleyen ana faktörler arasında.

3. Katma değeri yüksek alanlara geçiş hızlanmalı. ASEAN+3'ün imalattan hizmetlere geçişinde olduğu gibi üretkenliği artıracak yapısal dönüşüm hamleleri rekabetçiliği belirliyor. Teknoloji ve dijital altyapı yatırımları burada kilit rol oynuyor.

4. İnsan kaynağı verimliliği kalkınmanın merkezine yerleşiyor. Nitelikli eğitim, dijital beceriler ve iş gücüne kapsayıcı katılım, kalkınma sürecinde giderek daha fazla öne çıkıyor. Özellikle genç nüfusun üretken kapasitesini artırmak uzun vadeli büyümenin anahtarı.

5. Yeşil dönüşüm yeni ekonomik fırsatlar sunuyor. Bölge ülkelerinin temiz enerji yatırımları ve yeşil altyapı projeleri, sadece çevresel sürdürülebilirliği değil, yatırım çekiciliğini de artırıyor. Yeşil finansman ve çevreci büyüme modelleri yeni norm haline geliyor.

AMRO
Hoe Ee Khor
Chief Economist

Hoe Ee Khor
Chief Economist

YAPISAL DÖNÜŞÜM GÜNDEMİ

BÜYÜME BASKISI

ASEAN+3 bölgesinde potansiyel büyüme uzun vadede aşağı yönlü bir patikaya girmiş durumda. 2023'te yüzde 4 civarında olan büyüme kapasitesinin gerekli reformlar yapılmazsa 2050'ye kadar yüzde 2,8'e gerilemesi bekleniyor. Bu yavaşlamada yaşlanan nüfus, teknolojik dönüşüm baskısı, ticaretin parçalanması ve iklim riski gibi yapısal faktörler etkili. Bölge, bu eğilimi kırmak için proaktif adımlar atmak zorunda.

VERİMLİLİK ATAĞI

Katma değeri düşük üretim yapısından yüksek verimli sektörlere geçiş, büyüme potansiyelini yeniden açığa çıkaracak temel adım olarak görülüyor. Sanayi ve hizmetlerde dönüşüm, dijitalleşme ve inovasyon yatırımlarıyla desteklenmeli. Reformların hedefi sadece nicelik değil nitelik odaklı kalkınma olmalı. Yapısal dönüşüm, krizlere karşı dayanıklılık kadar sürdürülebilir kalkınma için de ön koşul haline geliyor.

YENİ ÖNCELİKLER

Üretken yaşlanma politikaları, beşeri sermaye yatırımları ve iş gücü piyasasının geleceğe hazırlanması artık stratejik bir zorunluluk. Aynı zamanda yeşil altyapı projeleri, temiz enerji yatırımları ve sürdürülebilir finansman araçları da büyüme politikalarının merkezine yerleşiyor. Tedarik zinciri çeşitlendirmesiyle birlikte bu adımlar, bölgenin küresel ekonomik yeniden yapılanmadaki yerini korumasına katkı sağlayacak.

---

akışları hala canlı, hatta bazı sektörlerde daha da ivme kazanmış durumda. Bu da tesadüf değil bölgenin özellikle stratejik ve geleceğe dönük alanlara odaklanması bunda büyük rol oynuyor. Elektrikli araçlar, yarı iletken teknolojileri ve yapay zeka altyapısı gibi yüksek büyüme potansiyeli taşıyan sektörlerde yoğunlaşan yatırımlar, bu stratejik yaklaşımın somut bir yansıması. Bu yapının merkezindeyse hiç kuşkusuz Çin var. Çin, bugün ASEAN+3 bölgesinin en büyük nihai talep pazarı olmanın yanı sıra en fazla doğrudan yabancı yatırım sağlayan ülke konumunda. Çin hükümetinin iç tüketimi artırmaya, teknolojik dönüşümü derinleştirmeye ve yeşil geçişi hızlandırmaya yönelik politikaları sadece kendi ekonomisini değil bölgedeki tüm ülke ekonomilerini olumlu yönde etkiliyor. Bu politikaların yarattığı etki dalgası, bölge genelinde ticaretin de yatırımların da temposunu yukarı taşıyor.

● Japonya ve Kore nasıl bir rol üstleniyor?

■ Japonya ve Kore, ASEAN+3 bölgesinin en büyük ve en gelişmiş ekonomileri arasında yer alıyor. Derin ticari ilişkileri, güçlü finansal piyasaları ve ileri düzeydeki teknolojik uzmanlıklarıyla bölgenin dönüşüm sürecine liderlik etme potansiyeline sahipler.

■ Bu iki ülkenin rolü özellikle dijital dönüşümün hızlandırılması, yeşil geçişin desteklenmesi, yapısal reformların canlandırılması ve sanayi üretiminde nitelikli bir dönüşümün sağlanması açısından kritik. RCEP gibi çok taraflı anlaşmalar, bölgesel e-ticaret ağları ve dayanıklı tedarik zinciri girişimleri, bu iş birliğini daha derin ve kapsayıcı hale getirebilir.

Bu platformlar aracılığıyla yürütülecek ortak çabalar, yalnızca entegrasyonu güçlendirmekle kalmaz; aynı zamanda bölgenin tamamında kapsayıcı ve sürdürülebilir büyümenin önünü açar.

ÇİLEK
Odalar toplu değil,
mutlu olsun!

Anneler, bırakın odalar toplu değil, mutlu olsun!
Sağlam ve güvenli tasarımlarıyla Çilek odasında, çocuklar öğrenerek, keşfederek oyuna doysun.

cilek.com

2. DALGA RİSKİ BÜYÜYOR

Maliyet artışı, yüksek faiz, dengesiz kur, vergi... Tüm bu kalemlerde ilk şok atlatıldı, şimdi ikinci dalga riski masada. Şirketler, risklerin derinleşmemesi için daha sert bir darbeye karşı hazırlık arayışında. Yatırımlar beklemede, tedarik zincirleri kırılgan, likiditede baskı altında. Ekonomistler, "Müdahale gecikirse sistemik kırılmalar kaçınılmaz" uyarısı yapıyor. Peki şirketler ikinci bir sarsıntıya ne kadar hazırlıklı? Hangi sektörlerde risk daha belirgin? Cevaplar, tüm sektör oyuncularının gündeminde.

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr

Ekonomide art arda yaşanan şokların şirketler üzerindeki ilk etkileri artık somutlaşmaya başladı. Ancak asıl kriz dalgası şimdi şekilleniyor. Artan enerji maliyetleri sessiz kapasite kayıplarına, kur belirsizliği yatırım fırsatlarının kaçmasına neden oluyor. Finansmana erişim zorlaştıkça zincirleme ödeme krizleri baş gösteriyor. Nakit akışı tıkanan KOBİ'ler risk altında. Üstelik bu sadece başlangıç olarak görülüyor.

2008 finans krizinde de önce mortgage balonu patladı. Asıl tsunami Lehman Brothers'ın çöküşüyle geldi. COVID-19 sonrası dönemde ise yine benzer bir tablo yaşandı: İlk şok tedarik zincirlerinde hissedildi ama ikinci dalga enflasyon, işsizlik ve sosyal huzursuzluklarla daha derin oldu.

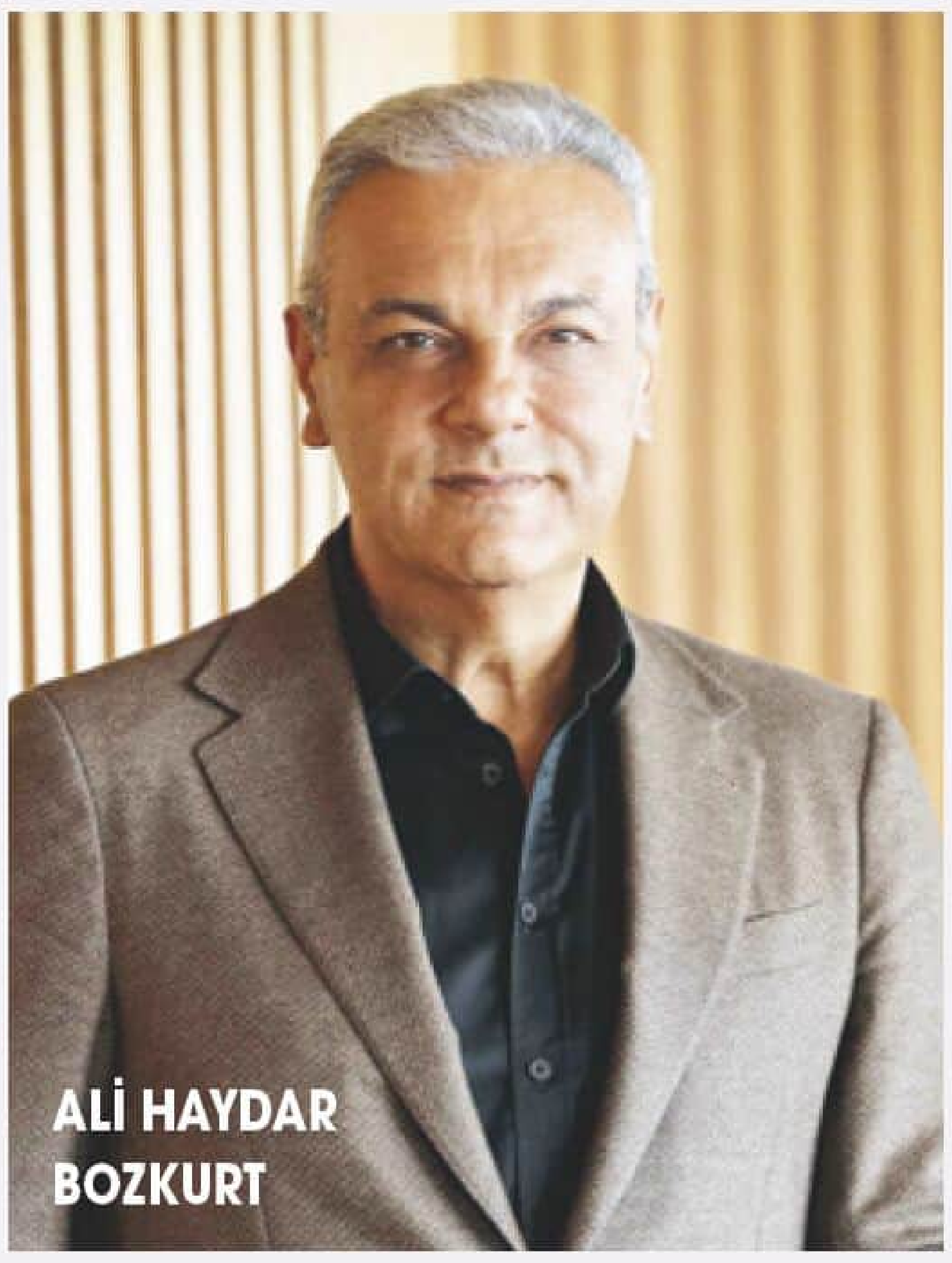
Peki bu ortamda hangi sektör hangi sorunlarla boğuşuyor ve sorunlar çözülmezse ikinci dalgada sektörleri nasıl kırılmalar bekliyor? Capital olarak ekonomide oluşabilecek bu, "ikinci dalga" etkisini araştırdık. Enerjiden kur riskine, iş gücü maliyetinden vergi yüküne uzanan başlıklarda 18 farklı sektörü ve bu sektörlerdeki oyuncuların ilk reflekslerini, beklenen etkileri ve alınacak önlemleri inceledik.

ÜRETİM YURT DIŞINA KAYDI

Hazır giyim ve tekstilde ikinci dalga daha başlamadan, üretimde rota değişmeye başladı. Öyle ki kimilerine göre Türkiye tekstilde üretim gücünü kaybetmenin eşiğinde. Orka Group Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Orakçıoğlu, tekstil ve hazır giyimde uzun yıllardır nakit sıkışıklığı, tahsilat ve ödeme sorunları yaşandığına dikkat çekiyor. Özkaynak sıkıntısının şirketlerin finansal sağlığı üzerinde zincirleme etkiler yarattığını belirtiyor. Artan maliyetlerin üst üste geldiğini ifade eden Orakçıoğlu, Mısır'da işçilik maliyetlerinin 250-300 dolar bandında olduğunu Türkiye'deyse brüt 900-1.100 dolar aralığına ulaştığını belirtiyor. Finansmana erişim, işçilik ve enerji maliyetlerinin üretimi yurt dışına kaydırdığını anlatıyor. Orakçıoğlu, bu sorunlara karşın Doğu ve Güneydoğu'da üretimin desteklenmesi gerektiğine dikkat çekiyor. "Mevcutların ayakta kalması, yeni yatırımlar kadar önemli" diyor. Orakçıoğlu, ilk dalgada üretimin yurt dışına kaydığını, ikinci dalgadaysa iş yerlerinin kapanıp istihdam kayıplarının yaşanacağını söylüyor.

LC Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı Vahap Küçük de aynı konuya dikkat çekiyor ve şöyle özetliyor: "TL'nin beklenmedik ölçüde değer kazanması ve enflasyonun yüksek olması nedeniyle tekstil ve hazır giyim üreticilerinin rekabet gücü son yıllarda ciddi biçimde zayıfladı. 2024'te döviz yüzde 13-14 artarken enflasyon yüzde 60'lara ulaştı. Bu fark nedeniyle Türkiye, birçok pazarda pahalı hale geldi. Tekstil ürününün pasaportu yoktur; müşteri nerede daha uygunsa oraya yönelir. Türkiye'nin bu alandaki rakipleri Hindistan, Çin, Bangladeş, Myanmar ve Mısır. Bu ülkelerde hem nüfus yoğunluğu hem asgari ücretlerin Türkiye'nin dörtte biri seviyesinde olması nedeniyle rekabet çok daha güçlü. Bu da bizim elimizi zayıflatıyor."

SÜLEYMAN ORAKÇIOĞLU


ALİ HAYDAR BOZKURT

YATIRIMLAR ÖTELENİR

Finansmana erişim ve yüksek vergi oranları pek çok sektör için en önemli sorunlar arasında yer alıyor. Otomotiv bu sektörlerin başında geliyor. Türkiye'de kredili araç satışları 2024'te tarihin en dip noktasını gördü. Sıfır araç satışında kredi payının yüzde 70'ten 10'lara kadar gerilediğini söyleyen Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış A.Ş. CEO'su Ali Haydar Bozkurt, "ÖTV düzenlemesi, taşıt kredisi musluklarının açılması ve hurda teşvikinde umudumuz kalmadı" diyor. "Elektrikliye destek geldi ama genele gelmedi. Biz eskiden yüzde 70'in üzerinde kredi kullanımı yapardık. Şimdi otomotiv alımında bu oran yüzde 10'lara düştü. Yakın gelecekte ben burada bir değişiklik olacağını beklemiyorum. ÖTV bareminde bir değişiklik olmasını da çok umut etmiyorum. Aslında temel beklenti kredi şu anda. En azından, ikinci el araçlara o kısıtlamayı kaldırabilirler" diyen Bozkurt, ilk etki olarak tüketicinin otomobile ulaşmasının zorlaştığını anlatıyor.

Bozkurt, satışlar düşünce pazarın istenilen büyüklüğe ulaşamadığını söylüyor ve dalga etkisini anlatmaya şöyle devam ediyor: "Bizde 5 kişiden 1'inin Avrupa'da 2 kişiden birinin otomobili var. Potansiyelimiz bu kadar yüksekken bunu gerçekleştiremiyo-

İSMAİL DOĞAN

18 sektörde sorunların dalga etkisi

Sektör	Sıkıştıran konu	İlk etki	Dalga etkisi
Denizcilik	Kur riski	Gelir-gider denge bozukluğu	Küçülme veya sektörden çıkış
Elektronik	Finansman maliyet artışı	Pazar kaybı	Şirket iflasları
Enerji	Yavaş bürokrasi	Yatırım gecikmesi	Dışa bağımlılıkta artış
Gıda	Nakit sıkışıklığı	Yüksek faizle borçlanma	Yatırımlarda öteleme
Hızlı teslimat perakendesi	Finansmana erişim	Maliyet, fiyat baskısı	Kârlılıkta tehlike
İlaç	Yüksek enflasyon, kur farkı	Yenilikçi ilaçlar 3 yıl sonra geliyor	Sağlık turizmi potansiyelinde risk
Kablo	Yüksek faiz oranları	Stok devir hızı yavaşladı, nakit döngüsü kırıldı	Yatırım ertelenmesi, ihracatta rekabetçilik kaybı
Konut	Artan maliyet	Yüksek kira artışları	Barınma krizi
Kozmetik	Kur farkı	Düşük kâr	Kapanma ve birleşmeler
Lojistik	Finansman maliyeti	Son 2 yılda yatırımların % 40'ı ertelendi	Konsolidasyonda artış, şirket küçülmesi
Mobilya	Finansmana erişim, maliyet	Nakit sıkışıklığı, kârsızlık	İhracatta büyük kayıplar
Otomotiv	Finansman, yüksek vergi	Kredili araç satışı % 70'ten 10'a geriledi	Araç parkı yaşlanması, yatırımda kesinti
Otomotiv perakendeciliği	Kredi maliyetleri	Talep daraldı, stok devir hızı yavaşladı	Konsolidasyon kaçınılmaz
Sanayi	Kur etkisi, iş gücü maliyeti	Marj kayıpları, talep daralması	Yetenekli iş gücü daralması
Seramik	Enerji fiyatları	Kârlılıkta düşüş	Şirket kapanmaları
Tekstil ve hazır giyim	İşçilik maliyeti	Üretim yurt dışına kaydı	Büyük istihdam kayıpları
Tüketici elektroniği	TL'nin aşırı değerlenmesi	Maliyetlerin fiyata yansıtılamaması	Kârsız operasyonlar
Yeme içme-restoran	Artan maliyet	Kapanmalar	Büyük istihdam kayıpları

Not: Sektörler alfabetik olarak sıralanmıştır.

ruz. Vatandaş otomobile ulaşamıyor. Pazar yeterince büyüyemediği zaman da üretim yatırımı yapmayı düşünen marka ve uluslararası şirketler ülkemizi daha az cazip görüyor. Ayrıca finansmana erişim zorlukları sürerse araç parkımız yaşlanır. TÜİK verilerine göre araç parkımız ortalama 14,3 yaşında. 31,3 milyon araç da yollarda."

Puratos Türkiye CEO'su Bora Akın da gıdada nakit sıkışıklığının sektörün en önemli sorunu olduğunu söylüyor. Akın, ilk etki ve ikinci dalganın sonuçlarını şöyle öngörüyor: "İtalya'dan ve Belçika'dan mal alırken peşin ödemek istiyoruz ancak müşterilerimize vadeli satış yapıyoruz. Yatırım yapmamız gereken parayı ise yüksek faizlerle borçlanmak durumunda kalıyoruz. İkinci dalgada yatırımlarımızı öteleyebiliriz."

İHRACATTA ENDİŞE

Bazı sektörlerde en büyük risk ihracatta rekabet gücünün azalması. Peki neden ve bu noktaya nasıl gelinebilir? Doğanlar Mobilya Grubu CEO'su İsmail Doğan, mobilya sektörü için ilk sıralarda gelen sorunların maliyet artışları ve döviz kuru baskısı olduğunu belirtiyor. Doğan, "Yükselen maliyetler ve döviz kurunun baskılanması hem iç pazarda hem ihracatta ciddi zorluklar yaşatıyor. İç piyasada azalan alım gücü mobilya satışlarını düşüren bir faktör. Birçok üretici bu dönemde küçülmeye gitmek zorunda kaldı. Avrupa pazarında rekabet gücümüz azaldı. Endişe verici taraf bu. Bu etkiler hammadde krizi, istihdamda azalma, iç piyasada daralma gibi ciddi kırılmalara yol açabilir. Ancak orta ve uzun vade için toparlanma olacağı kanaatindeyim.”

MOSFED Başkanı Ahmet Güleç de maliyet artışlarını fiyata yansıtamayınca yaşananları şöyle anlatıyor: “Piyasadaki ve finansman olanaklarındaki bu sıkışıklığın devam etmesi durumunda, nakit akışı sıkıntısı ve temerrüt riski taşıyan işletmelerimizin sayısı az değil.”

Enerji kullanımı yoğun sektörlerde faaliyet gösteren üreticiler için artan enerji maliyetleri en kritik sorunların başında yer alıyor. Bien Genel Müdürü Şerafettin Aşık, sorunun yaratacağı kırılmaları şöyle anlatıyor: “Enerji fiyatlarındaki artışın sektöre ilk yansıması, çok net bir şekilde üretim maliyetlerinin yükselmesi oldu. Bizim gibi seramik ve yapı malzemeleri üreten şirketler için enerji özellikle doğal gaz ve elektrik üretimin tam merkezinde yer alıyor. Fırınlama, kurutma gibi aşamalar yoğun enerji tüketimi gerektiriyor. Enerji maliyetlerinin artmaya devam etmesi, ihracatta rekabet baskısı yaratabilir, büyüme iştahını törpüleyebilir, yeni yatırımlar rafa kalkabilir, bazı projeler ertelenebilir. KOBİ’ler sektörden çekilmek zorunda kalabilir.”

KAPANMALAR SÖZ KONUSU

Nakit sıkışıklığı, kur farkı, finansmana erişim, enerji maliyetleri, işçilik maliyet artışları art arda pek çok sektörü etkilerken güzellik ve kozmetik sektörü de bu sorunlardan nasibini alıyor.

Loreal Türkiye Genel Müdürü Sinem Sandıkçı Gökçen, “Kur farkı ilk ve kısa dönemde en çarpıcı etkiye sahip gelişme, sonrasında özellikle müşterilerimizin çok etkilendiği finansmana erişim ve nakit sıkışıklığı, tedarikçilerimizin iş gücü ve enerji maliyeti artışları geliyor” diyor.

Gökçen, finansal açıdan zayıf şirketlerin bu türbülansta ayakta kalmasının zor olacağını düşünüyor ve “Kapanmalar ve birleşmeler söz konusu olabilir. En büyük konumuz çok büyüme potansiyeline sahip bir pazarda büyüme ve kârlılık dengesini sağlayabilmek. Az sayıda kurşun ama çok sayıda hedef var. Önceliklendirme en stratejik karar” diyor. Bu noktada da tüketicinin alım gücünün sektörün en önemli itici güçlerinden olduğunu hatırlatıyor ve “Bizim de bu konudaki stratejimiz cüzdandaki payımızı artırmak için doğru adımları atmak ve yatırımlarımızı buna göre şekillendirmek. Yatırım getirisi ve verimlilik ölçümlemeleri çok değerli, verisiz ilerlemenin mümkün olmadığı bir dönemdeyiz. Bu da beraberinde çok çevik olmayı gerektiriyor” diyor.

Big Chefs Yönetim Kurulu Başkanı Gamze Cizreli de en büyük sorunlarının artan maliyetler olduğunu söylüyor ve “Halihazırda devredenleri duyuyoruz özellikle münferit restoranların ayakta kalması

“TÜM SENARYOLARA HAZIRIZ”

HALUK KAYABAŞI

KİBAR HOLDİNG CEO’SU

İLK ETKİ MARJLARA

Kurun ani ve sert dalgalandığı dönemlerde alım-satım marjları olumsuz etkilenebiliyor. Operasyonel planlama açısından baktığımızda, müşteriye teklif verme ve fiyatlama süreçleri olumsuz etkileniyor. Finansmana erişim ve yüksek maliyet tarafında, ilk etkilenen büyük yatırım kalemlerinin finansmanı oluyor. Enerji fiyatlarındaki artış, doğrudan birim üretim maliyetini etkiliyor ve fiyat artışı da müşteriye yansıtılamazsa marj kayıpları yaşanıyor.

İŞ GÜCÜ MALİYET ARTIŞI

Son yıllarda tüm sektörleri olumsuz etkileyen en önemli unsur, artan iş gücü maliyetleri. İç pazar ağırlıklı çalışan şirketler için iş gücü maliyeti artışının satış fiyatına yansıtılması, iç piyasada talep daralmalarına yol açtı. İhracat yapanlar için bu artış, uluslararası rakiplerle fiyat rekabetinde dezavantaj yarattı. Özellikle iş gücü maliyeti düşük olan ülkelerle rekabet daha da zorlaştı. Enflasyonist ortamda ücretlerin alım gücünün hızla azalması, çalışanlara bağlı iç dinamikleri de olumsuz yönde etkilemeye başladı. Çalışan bağlılığı, çalışan devir oranı, yeteneği elde tutma konuları tüm şirketlerin öncelikli konusu.

DAYANIKLILIK PLANI

Stratejik iş kolları için kritik yetenek haritaları oluşturuyoruz. Yetkinlik bazlı yetiştirme ve hızlandırma programlarımız bulunuyor. Verimlilik ve otomasyon yatırımlarıysa uzun zamandır stratejimizin bir parçası. Yatırımlarla bu etkiyi önemli ölçüde azalttık. Verimliliği nasıl takip edeceğimizi titizlikle planlıyor, KPI’larımızı net bir şekilde belirliyor ve düzenli olarak izliyoruz. Bugünden gelecekteki şiddeti ve etki alanı farklı olan tüm senaryolara karşı kurumsal yapımızı ve işleyişimizi daha dayanıklı hale getirmeye çalışıyoruz.

“SAĞLIK TURİZMİ POTANSİYELİNİ KAYBETMEYELİM”

CEM ÖZTÜRK

SANOFİ AVRASYA
BÖLGE BAŞKANI

FİYAT POLİTİKASI

Fiyat politikalarında güncelleme yapılması gerekiyor. Çünkü ne kadar muhteşem hastanelerimiz muhteşem bir altyapımız, okullarımız ve doktorlarımız olsa da yenilikçi ilaçların Türkiye’ye gelmesi oldukça zorlaştı.

“YENİLİKÇİ İLAÇLAR GEÇ GELİYOR”

Özellikle COVID sonrası yenilikçi ilaçlar bize daha geç yani Avrupa’dan 3 yıl sonra geliyor. Her yenilikçi ilaç da Türkiye’ye gelmiyor. Çünkü Türkiye’de fiyatlandırma büyük bir sorun. İlaç fiyatları için uygulanan Euro kuru yüzde 23,5 oranında yükseltildi. 1 Euro değeri 21,6721 TL olarak belirlendi. Ama gerçek Euro kuru 43 TL’yi geçti. Türkiye’de muhteşem bir politika var, devlet ilaçları ödüyor ama bu politikanın sürdürülebilirliği için fiyat politikasının güncellenmesi gerekiyor.

“HASTA GELMEYEBİLİR”

Bu sorun çözülmezse yazık olur. Çünkü Türkiye sağlık turizminde ön plana çıkan ülkelerden bir tanesi. İnanılmaz hastanelerimiz, harika bir hava alanımız var ve her yere direkt uçuyoruz. Yenilikçi ilaçlar gelmezse hasta da gelmez. Bu potansiyeli kullanamayız; o yüzden de üzücü olur. Orta vadedeyse milyar dolar kaçırırız.

daha da zorlaşıyor. Dalga etkisiyse 2 milyon yetişmiş insan kaynağını başka sektörlere kaybetmek olabilir” diyor.

“BARINMA KRİZİ YOLDA”

Maliyet artışları, konut sektörünün de en önemli sorunu. Ağaoğlu Şirketler Grubu CEO’su Burak Kutluğ, öncelikle arsa maliyetinin çok yüksek olmasından daha sonra bunun enflasyonist etkilerle birleştiğinden bahsediyor. Arzla talebin buluşamadığını aktaran Kutluğ, “Bir projede arsa maliyeti oranı yüzde 50’den yüzde 80’e geldi. Türkiye’de gayrimenkul sektörünü taşıyan en büyük segment beyaz yakalı veya KOBİ dediğimiz B segmentinin finansmana erişimle ilgili bir problemi var. Kredi, sermaye, öz kaynak anlamında ciddi sıkıntılar yaşanıyor. Sektörde yeniden kooperatifçilik canlandı. Herkes bir arsa alıp sonra inşaatını zaman içinde ödeyebileceği yollara girmeye başladı. Gelirin de kutuplaşmasıyla birlikte en üst ve en altta talep var. Dolayısıyla bir barınma krizi yolda. İlk etki olarak kira artışlarını gördük. Gayrimenkulde yatırım geri dönüşü 30 yıllardan 11-12 yıllara geldi” diyor.

Arz yoksa talep orada duruyorsa ve barınma gibi çok temel bir ihtiyaçtan bahsediyorsak yeni formüller bulmak gerektiğine dikkat çeken Kutluğ, “Finansmanı satıştan sağlayan sektörde ciddi bir sıkıntı yaşıyor. Stoklar da eridi. Artık 1.000 konut üreten 100 konut üretecek, üretim düşecek” diyor. Enerji sektörünün de bu zorlukları yaşadığına değinen Kutluğ, “Güneş tarafında çok ciddi bir lisans kapasitesi var. Depolama teknolojilerinin hızlanması gerekiyor” diye özetliyor.

Türkerler Gayrimenkul Mülk Yönetimi Genel Müdürü İhsan Salar ise inşaatta artan maliyetleri büyük sorun olarak görüyor ve “5 bin konut satılacağına 2 bin konut satılır, üretim biraz düşer ama kentsel dönüşüm hızlanabilir” diyor.

DEĞERLİ TL, CÜZDAN PAYINI KAYDIRDI

Pandemiyle birlikte önce güzel günler geçiren tüketici elektroniği sektörü, yüksek enflasyon dönemine girince fiyatları enflasyon oranında artıramamaya başladı. Mediamarkt Türkiye CEO’su Hulusi Acar, TL’nin dövize karşı değerli olmasının tüketici elektroniği fiyatlarını baskıladığını ve ulaşılabilirliği arttırdığını ama cüzdan payındaki yerlerinin azaldığını söylüyor. Acar, şöyle devam ediyor: “Ulaşımda, eğitimde, sigortada sağlıkta maliyetler ortalama enflasyonun üstünde arttı ve dolayısıyla cüzdan payı oraya doğru kaydı. Enflasyonun altında büyüyen sektör, giderlerini yönetmekte biraz zorluk çekti ve gelirleri daha düşük kaldı. Bu da operasyonel maliyetleri ve operasyonel kârlılıkları azalttı. Bunun üzerine finansman maliyeti de binince şu anda en büyük sorun tüketicinin kredi kartıyla yaptığı alışverişler ve bunların maliyetlerini üstlenen perakendecilerin artık bunun içinden çıkılmaz noktaya gelmesi.”

Kredi kartı maliyetlerinin sistemin üzerine yükünün 4-5 puan arttığını söyleyen Acar, “Tüketicilere kredi kartı dışında ihtiyaç kredileri, anında krediler vererek çözüm bulmaya çalışıyoruz Finansman maliyetleri açısından zorlanmaya başladık. Şu anda kârlılığın düşmesinden kâr etmeme noktasına geldik. Çok tecrübeli çalışanlarımız var, onlara yatırım yapıyoruz ve bu dönemi kendimize çeki düzen verme dönemi olarak değerlendiriyoruz. Pazar liderliğini açık ara liderliğe doğru döndürmek istiyoruz” diyor.

Ayrıcalıklar Sığmıyor!

MARINA FREE
Setur Marinaları'nda 14 güne kadar ücretsiz konaklama, sonraki 30 gün için günlük bağlamalarda %25 indirim.*

YOL YARDIMI
Acil durumlarda ücretsiz bağlama ve kara park. Ayrıca lift hizmetinde %50 indirim.

SADAKAT
İkinci yıldan itibaren her yıl için %2 indirim. 11. yıl ve sonrasında %25 indirim.

YENİ SIFIR TEKNE
Sıfır tekne sahiplerine %10 indirim, ilk çekme-atma ücretsiz, 1 ay kara park hediye.

KAZAN KAZANDIR
Setur Marinaları'na getireceğiniz her arkadaşınıza ve size 1 ay ücretsiz bağlama.

SÖZLEŞMENİ SEN TASARLA
Seçeceğiniz iki ya da üç marinada, avantajlı birim fiyatlarıyla dilediğiniz kadar kalın.

SÖZLEŞMENİ YILLIĞA ÇEVİR
Günlük bağlamalara ödediğiniz ücreti, 15 güne kadar yıllık sözleşmenizden düşüyoruz.

ORTAK LİFT KULLANIMI
Lift ile çekemediğimiz teknenizi başka bir Setur Marinası'nda ücretsiz çekiyor, 3 aya kadar kara park ücreti almıyoruz.

SATILIK TEKNE
Satılık teknenize 2 kez ücretsiz lift, kalan sözleşme süresini devir hakkı ve 1 aya kadar %50 indirimli bağlama.

DETAYLI BİLGİ İÇİN
QR KODU OKUTUN

Setur Marinas, sunduğu uçsuz bucaksız zincir kampanya ayrıcalıkları ile denizle buluşmanın keyfini yaşatmaya devam ediyor.

SeturMarinas

*Ayvalık, Çeşme ve Marmaris marinalarında ücretsiz konaklama 7 günle sınırlıdır. Sonraki 30 gün için indirim uygulanmamaktadır.
** Tüm Zincir Kampanya fırsatları yıllık sözleşmeler için geçerlidir.
*** Setur Marinas kampanya koşul ve süresini değiştirme veya iptal etme hakkını saklı tutar.

ÇIKIŞLAR YAŞANABİLİR

Getir CEO'su Batuhan Gültakan, finansmana erişimdeki daralmanın yüksek faiz oranları ve küresel tedarik zinciri problemleriyle sektörlerinde maliyet baskısını ciddi şekilde artırdığını söylüyor. Enflasyonist ortamın etkisiyle tüketici nezdinde fiyat algısının çok daha hızlı değiştiğine değinen Gültakan, "Kullanıcılar artık yalnızca fiyata değil ödediğine gerçekten değen bir deneyime odaklanıyor. Bu dönüşüm, ilk etapta şirketlerin kârlılık yapısını zorladı; daha esnek, verimli ve odaklı operasyonlar zorunlu hale geldi. Uzun vadede ise yalnızca fiyatla değil değer önerisiyle farklılaşabilen markaların sürdürülebilir rekabette avantajlı konumda olacağı bir düzleme ilerliyoruz. Stok ve ürün portföyü yönetimimizi optimize ederek hem maliyet etkinliği sağlıyor hem kullanıcıların ihtiyaçlarını hızlı ve eksiksiz karşılamaya devam ediyoruz" diyor.

İDO Genel Müdürü Murat Orhan da denizcilik sektörü için en önemli sorunun kur riski olduğunu söylüyor. Orhan, "Artan kur paritesiyle ilk başta yakıt maliyetleri doğrudan etkileniyor. Dolar üzerinden satın alınabilen yakıt maliyetlerinin yanı sıra döviz cinsinden krediler, ayrıca bakım, sigorta, bilgi işlem giderleri gibi döviz cinsinden giderler direkt olarak artıyor. Kur artışı enflasyonist etki barındırdığından daha uzun vadede Türk Lirası cinsinden maliyetler de dolaylı olarak artıyor. Bu durum gelir gider dengesini bozarak nakit akışını olumsuz etkiliyor" diyor.

Telli Grup Yönetim Kurulu Başkanı Osman Telli ise otomotiv sektöründe, özellikle ikinci el ve hasarlı araç pazarında en önemli sorunun artan finansman maliyetleri olduğunu söylüyor. Telli, "İlk aşamada talep daralması yaşandı. Stok devir hızı yavaşladı ve işletme sermayesi üzerindeki baskı belirginleşti. Sektörde bir konsolidasyon süreci yaşanması kaçınılmaz görünüyor" diyor.

"ŞİRKETLER KAPANIYOR, ÜRETİM DIŞA KAYIYOR, İSTİHDAM AZALIYOR"

CANTEKİN DİNÇERLER

POLİSAN HOLDİNG CEO'SU

"KÂR MARJLARI DÜŞÜYOR"

Enflasyon, döviz kuru ve borçlanma faizlerindeki gelişmelerin yarattığı ekonomik ortam, sektörümüzün üzerinde baskı oluşturuyor. Talepteki yavaşlamayı eklediğinizde, risk katlanarak finansal sonuçlarımıza yansıyor. Yatırım yapmasalar bile şirketler borçlanıyor ve faiz ödemek zorunda kalıyor. Bu da kâr marjlarını giderek düşürüyor. Düşük kârlılık-maliyetli finansman döngüsünü yönetemeyen şirketlerin kapandığını görüyoruz. İşçilik maliyetlerinden dolayı üretimi farklı ülkelere doğru kaydıran şirketler oldu. İstihdamda azalma var. Uzun vadede bu etkinin devam edeceğini öngörüyoruz.

ÖNLEMLER

Bu dönemde, müşteri portföyümüzü zenginleştirerek farklı sektörlerden müşterilerle çalışma anlamında önemli adımlar attık. Bazı düşük marjlı ürünlerimizi de yüksek marjlı ürünlerle ikame etmeye çalışıyoruz. Polisan Holding olarak önümüzdeki dönem için portföyümüzdeki katma değerli ürünlerin toplam satış hacmi içerisindeki yüzdesini artırmayı hedefliyoruz. Gider kontrolüne devam ederek, ayağımızı yorganımıza göre uzatmaya devam edeceğiz.

KONSOLİDASYON VE İFLAS

Dinçer Logistics Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Dinçer, faiz oranlarının yüzde 50'ye yaklaştığı bir ortamda, şirketlerin sürdürülebilir bir büyüme stratejisi oluşturmasının imkansız hale geldiğini söylüyor ve "Türkiye'de son 2 yılda lojistik altyapıya yönelik planlanan yatırımların yaklaşık yüzde 40'ı askıya alındı ya da ertelendi. Stok yönetimi çok kritik. Ancak stok tutmanın da ciddi maliyetleri var: Depo kiraları son iki yılda ortalama yüzde 120 artarken personel ve enerji maliyetleri yüzde 90'ın üzerinde yükseldi. Uzun vadede en büyük risk, yapısal dönüşümün sekteye uğraması. İlk olarak konsolidasyon artacak. İkinci kırılma, bölgesel bazda lojistik hizmet sunan şirketlerin küçülmesi olacak. Üçüncü kırılma, istihdam tarafında yaşanacak" diye özetliyor.

Borsan Kablo CEO'su Arbek Akay, "Yüksek finansman maliyetleri uzun vadede kapasite artırıcı yatırımların ötelenmesine, ihracat tarafında rekabet avantajının zayıflamasına, KOBİ'lerin sistemden dışlanmasına ve sektör konsolidasyonuna, yerli şirketlerde ödeme gecikmeleri ve iflas riskine ve genel olarak sektörde düşük verimliliğin kalıcılaşmasına neden olabilir" diyor.

Empa Elektronik CEO'su Murat Sarpel de finansman sıkıntısının yeni dalgada pazar kayıpları ve maalesef bazı şirketlerin yok olmasını getirebileceğini söylüyor. "Artan rekabetle üretimin farklı coğrafyalara kaydırılması ise üretim ekosisteminin kaybolmasına kadar gidebilecek sonuçlar doğurabilir" diyor.

Artık herkes Capital okuyacak!

dergiburda

dergilix

PROF. NOURIEL ROUBINI
KRİZ KAHİNİNDEN RESESYON UYARISI
EMRE TURANLI / SHELL&TURCAS CEO'SU
"DIŞARIDAKİ MARKETLERLE BÜYÜYECEĞİZ"
180 TL
Yıl 33 2025/5
Mayıs 2025
capital.com.tr
Capital
AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ
MAKRO EKONOMİ
10 ÜNLÜ EKONOMİSTE GÖRE TÜRKİYE'NİN YÖN ARAYIŞI
LİDERLER
YENİ EKONOMİK DÜZENE NASIL HAZIRLANIYORLAR?
VAHAP KÜÇÜK
LC WAIKIKI YÖNETİM KURULU BAŞKANI
"ÖNCELİĞİMİZ KALICI OLMAK"

Tek yapmanız gereken dergiburda.com adresine girmek ve abonelik işleminizi gerçekleştirmek

Google play App Store

Çağrı Merkezi:
0 (212) 410 36 00

E-Posta:
okurhizmetleri@doganburda.com.tr

Abonelik ve online satış:
www.dergiburda.com

Dijital abonelik:
www.dergilix.com

capital.com.tr

Adresinize ücretsiz teslim.

12 sayı abonelik bedeli

2160 TL

“Hedef güçlü bölgesel marka olmak”

ÖZLEM AYDIN AYVACI
● **oaydin@capital.com.tr**

FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

Evren Albaş, Arçelik, Beko, Defy ve Tat gibi hem dayanıklı hem hızlı tüketim sektörlerinin en güçlü şirketlerindeki liderlik deneyiminin ardından Arzum'un yeni CEO'su oldu. Albaş, yoğun bir değişim ve dönüşüm ajandasını yönettiği için oldukça heyecanlı. “Arzum'un Türkiye pazarındaki iddialı duruşunu güçlendireceğimize ve uluslararası alanda daha büyük bir etki alanına ulaşacağımıza inanıyorum” diyor. Her yıl toplam 4 milyon adet Arzum markalı elektrikli ev aleti satılıyor. Marka, bilinirlikte ve tavsiye skorlarında alanında her zaman ilk 5 içinde yer alıyor. Ancak her ne kadar Arzum OKKA ile sınırlar aşılsa da 2024'ün ilk çeyreğinde Arzum'un cirosunun ancak yüzde 7,1'i ihracattan geliyordu. Albaş, 2025'in ilk çeyreğinin sonunda bu oranı yüzde 10'a çıkardıklarını belirtiyor. Albaş'ın odağına aldığı hedef tam da bu. Albaş, “Yurt dışında organik büyümeyi önceliklendiriyoruz. Yurt içinde de en az pazarın büyümesi kadar büyümeyi hedefliyoruz. Arzum'un gelecek vizyonu güçlü bölgesel marka olmak. Bu nedenle ihracat en önemli gündemlerimizden biri. Orta vadede yani 3 yılda toplam cironun yüzde 30'unun, 5 yıldaysa toplam cironun yüzde 50'sinin ihracattan gelmesini hedefliyoruz” diyor. Arzum CEO'su Evren Albaş, ilk söyleşisini Capital'e verdi ve sorularımızı şöyle yanıtladı:

● Arzum'a geleli 6 ay oldu. İlk 6 ayda öncelikleriniz neler oldu?

■ Tüketiciler tarafından bir şekilde bağlantısı ve saygınlığı yüksek markaları yönetme konusunda şanslıyım. Arçelik ve Beko ile uzun bir geçmişim var. Tat Gıda yine Türkiye'nin önde gelen gıda markalarından biri. Arçelik'teyken yurt dışı görevimi yaptığım Güney Afrika'daki Defy de 115 yıllık çok güçlü bir markaydı. Şimdi Arzum 59. yılında, seneye 60'ı kutlayacağız. Dolayısıyla kendimi şanslı hissediyorum. Pazardaki güçlü markaları yönetme konusunda geçmiş tecrübemle buraya aktarabileceğim şeyler olduğuna inanıyorum. Arzum'da ilk tespitim Türkiye'de çok sağlam bir baza oturan markanın yurt dışına açılmasına yönelik planlar yapmak oldu. Dolayısıyla bölgesel bir marka olmaya yönelik çok ciddi bir yapılanmaya gittik. Ürün gamını genişletme ve geliştirmeye odaklandık. Çünkü pazarda şartlardan bağımsız her zaman hızlı büyüyen bir ürün grubu oluyor.

Arzum'un yeni CEO'su EVREN ALBAŞ, oldukça yoğun bir değişim ve dönüşüm ajandası yönetiyor. Odağına yurt dışında büyümeyi ve yeni ürün kategorilerini alan Albaş, 2025 sonunda cironun 4'te 1'inin yeni ürünlerden oluşmasını hedefliyor. Büyümeninse yurt dışından geleceğini kurguluyor. Albaş, "İhracat en önemli gündemlerimizden biri. Beş yılda toplam cironun yüzde 50'sinin ihracattan gelmesini hedefliyoruz" diyor.

Dolayısıyla onlarla eş zamanlı büyümeye yönelik yeni ürün stratejileri, buna yönelik yatırımlar, yeni tasarımlar, yeni pazarlama faaliyetleri planladık. Bunun dışında yeni dönemde her şirketin yılmazlığını ve çevikliğini mutlaka iyileştirmesi gerekiyor. Dolayısıyla Arzum'un da hem yılmazlığını hem çevikliğini iyileştirmeye odaklandık.

● Resilience kelimesi 2025'e damga vuracak gibi görünüyor. Dayanıklılık mı yılmazlık mı diyoruz?

■ Ben yılmazlık diyorum. Çünkü yılmazlık şunu söylüyor, şartlar ne olsun yoluna devam edebilme yeteneği. Üzerinize bir stres geliyor ama kırılmıyorsunuz, bükülmüyorsunuz. Bu nedenle o yılmazlık ve çevikliği geliştirmeye yönelik üç konuyu gündemimize aldık.

● Bölgesel marka olma konusunda neler yapıyorsunuz?

■ Bir tanesi kritik pazarlardaki entegrasyon seviyemizi yükseltmeye çalışıyoruz. O pazarın içindeki servis kalitemizi, o pazara erişme hızımızı artıracak çalışmalara öncelik veriyoruz. Yıl sonu itibarıyla şu anda tam kapasiteye ulaştırmaya çalıştığımız Dubai'deki Jebel Ali Serbest Bölgesi'ndeki antrepomuzu hizmete aldık. Bu hem Körfez Ülkeleri'ne hem Suudi Arabistan'a Mısır'a hem de Kuzey Afrika'ya daha hızlı erişmemizi sağlayan bir antrepo hizmeti. Burada o pazarın ihtiyaçlarına yönelik ürünlerimizi aslında uygun bir karma ile stoklayarak oradaki distribütörlerimize nihai tüketicimize daha hızlı ulaşmayı hedefliyoruz. Hızlı bir şekilde de o kapasiteyi yüzde 100 oranında kullanmak için projelerimizi yapıyoruz. Biz ilk adımı atmak için ülke ülke odaklanmaktansa belli ülkeleri kümelendirerek odaklanmayı doğru bulduk. Bunun için Batı Avrupa'ya ve Doğu Avrupa'ya birer hub kurduk. Oradaki yeni iş ortaklarımızı da aslında sadece bir ülkeye değil birkaç ülkeye

odaklanacak şekilde yapılandırdık. Keza bu bahsettiğim Dubai'deki hub ile o bölgeye de ayrıca odaklanmış olduk. Aslında Arzum'un yurt dışındaki operasyonunun yönetimine yönelik oldukça iyi bir altyapısı var. Yurt dışında 5 iştirakimiz mevcut. Hong Kong'da, Çin'de, Dubai'de, Almanya'da ve Amerika'da. Dolayısıyla bu iştirakleri daha faal hale getirip yurt dışındaki bölgesel marka olma yolculuğumuzu desteklemeye uğraşıyoruz. Onun dışında ürün gamımızı yeni inovasyonlarla besleme ve pazara tam olarak karşılama alanında da çalışmalarımız var.

● Arzum'un gelirlerinin şu anda ne kadarı yurt dışından?

■ 2025 ilk çeyrek sonuçlarına göre toplam satışımızın yüzde 10'undan biraz fazlasını ihracattan elde ettik. Buna geçen yıl aynı dönemde baksaydınız yüzde 7,1 oranında bir ciroya katkı görüyordunuz. Dolayısıyla anlamlı bir büyüme elde ettik. Bunu artırarak da devam ettirmek istiyoruz.

● Peki üretim? Hem yurt dışında hem yurt içinde mi?

■ Arzum tam anlamıyla bir marka ve tasarım yönetim şirketi. Kendimize ait doğrudan bir üretimimiz yok. Ancak sahip olduğumuz tasarım hakları, patentler, faydalı modeller üzerinden bize anlaşmalı üretim yapan çokça stratejik iş ortağımız, tedarikçimiz var. Bunların bir kısmı yurt içinde bir kısmı yurt dışında. Şu an ürün gamımızın yüzde 50'si kendi tasarladığımız ürünlerden oluşuyor. Bu bizim için önemli bir gösterge. Bu oranı da artırmak istiyoruz. Çünkü Arzum'un marka bilinirliği gerçekten yüksek. Çeşitli araştırmalarda en çok tavsiye edilen küçük ev aletleri markasından birisiyiz. Hatta hiç beklemediğimiz bir şekilde tavsiye edilen beyaz eşya markalarından biri de olmuş Arzum. Bu tam anlamıyla bir sürpriz ama bu da markanın itibarını gösteriyor.

● Pazarda yeriniz nasıl? Hangi alanlarda lider ya da ilk 3'tesiniz?

■ Arzum'un marka bilinirliği çok yüksek. Tüketicilerin marka algısında sürekli ilk beşteyiz. Tarihsel olarak 2024'ü bir kez daha pazar lideri olarak kapattık. Bu da üst üste 16. kez pazar liderliği anlamına geliyor. Arzum, çok fonksiyonel ve teknolojik bir ürün gamına sahip. Aktif olarak 250 civarında farklı ürünle yurt içi ve yurt dışında yılda 4 milyon ürün satıyoruz. Ürün gamımız; kahve makineleri, mutfak robotları, blender'lar, süpürgeler ve kişisel bakım ürünleri gibi pek çok segmenti kapsıyor. Türkiye'nin en çok ihraç edilen Türk kahvesi makinesi olan Arzum Okka en önemli kozlarımızdan biri. Türkiye pazarında saç bakım kategorisinde 8 yıldır adetsel bazdaki liderliğimizi sürdürüyoruz. Temizlik ve ütü kategorileri gibi alanlarda da büyüme ivmemizi sürdürüyoruz. Küçük ev aletleri sektörü genel olarak ciddi bir büyüme içinde. 2024 yılı pazar araştırma sonuçlarına göre elektrikli ev aletleri pazarı adette yüzde 6,3 ciroda ise TL bazında yüzde 57,3 büyüme kaydetmiş durumda. Bu gelişmeler pazarda hem talebin hem kullanıcı beklentilerinin yükseldiğini açıkça gösteriyor.

● Türk kahvesi makineleri özelinde Arzum uzun süredir iddialı. Bu segmentte pazar payınız şu an ne düzeyde? Yeni oyuncularla rekabeti nasıl yönetiyorsunuz?

■ Yeni oyuncuların pazara girmesiyle rekabet arttı. Ancak biz bu süreci bir tehdit değil kategorinin gelişimi için fırsat olarak görüyoruz. Bağımsız bir araştırma şirketinin verilerine göre OKKA Minio Türk kahvesi makinemiz 2021 yılından beri sıcak içecek hazırlama kategorisinde 4 Yıldır Hitlist'te bir numara. Kendi sınıfında halen tek olan ve fincana direkt olarak servis yapabilen

YENİ CEO'NUN AJANDASI

1 **2024 yılında elektrikli ev aletleri pazarı adette yüzde 6,3 ciroda ise TL bazında yüzde 57,3 büyüme kaydetti.**

2 **Her yıl toplam 4 milyon Arzum markalı elektrikli ev aleti satılıyor.**

3 **Arzum, bilinirlikte ve tavsiye skorlarında alanında her zaman ilk 5 içinde yer alıyor.**

4 **2024'ün ilk çeyreğinde Arzum'un cirosunun ancak yüzde 7,1'i ihracattan geliyordu, 2025'in ilk çeyreğinin sonunda bu oranı yüzde 10'a çıktı.**

5 **Yurt dışında organik büyümeyi önceliklendiriyoruz.**

6 **Yurt içinde de en az pazarın büyümesi kadar büyümeyi hedefliyoruz.**

7 **Orta vadede yani 3 yılda toplam cironun yüzde 30'unun, 5 yıldaysa toplam cironun yüzde 50'sinin ihracattan gelmesini hedefliyoruz.**

8 **Satışlarımızın yaklaşık 3'te 1'i şu an e-ticaretten geliyor.**

9 **Bu yıl yaklaşık ürün gamımızın 4'te 1'ini yenilemiş olacağız. 250 tane aktif SKU'muz var. 250'nin 4'te 1'ini yenileyeceğiz.**

10 **Çin'in en önemli online alışveriş sitesi Taobao'da da ürünlerimizi satışa sunacağız.**

OKKA Türk kahvesi makinemiz ise kilogram başına 26 dolar ortalama ihracat değeriyle 1,42 dolar olan Türkiye ortalamasının yaklaşık 18 katı düzeyinde katma değer sağlıyor.

● Temizlik aletlerinde ne durumdasınız? Hangi kategorilere ne kadarlık yatırım yapıyorsunuz?

■ Temizlikte yani elektrikli süpürgede tarihsel olarak bazı ürünlerimiz var ama yeni ürünler özellikle daha çok şarjlıya kayıyor. Orası bizim için yeni bir kategori. Şarjlı süpürgeye şu anda ciddi anlamda yatırım yapıyoruz. Geçen yıl Ar-Ge'ye harcadığımız para 39 milyon TL oldu. Yatırımları artıracağız. Şarjlı süpürgelerin yatık toz torba veya torba süpürgelerin yerine geçtiğini görüyoruz. Bu sayede de o ürün kategorisi gerçekten pazar ortalamasının üzerinde büyüyor. Burada özellikle motor emiş gücü pazar ortalamasına göre oldukça iddialı olan ve fonksiyonellik anlamında iyi özellikleri olan ürünleri pazara birer birer sunmaya başladık. Gıda hazırlamada da inovasyon sürekli devam ediyor. Burada Thermogusto ürünümüzü geçen yıl pazara sunduk. Biz bu ürünü bir yemek pişirme robotu olarak adlandırıyoruz. İçinde 500'den fazla yemek tarifi olan bir ürün. Bunun gibi ürünlerimiz daha çok mutfağa gelecek. Yatırım alanlarına bir de kişisel bakımı ekleyebiliriz. Vücudun bazı sağlık parametrelerini ilgilendiren fonksiyonlarının ölçülmesi gibi konular da odağımızda. Öz bakımı daha sağlıklı yapabileceğimiz ürünlere odaklandık.

● Peki 2025'te en çok odaklandığınız ürünlerde pay alacak mısınız? Nasıl rekabet?

■ Şarjlı süpürgeler ve gıda hazırlamada Türkiye'deki pazar büyümesini izleyeceğiz, onun üzerine geçecek stratejiler uyguluyoruz. Yurt dışında büyüme bir diğer önemli odağımız. 2025 gündemimizde organik büyümeyi yurt dışından getirmek var.

● Yurt dışının cirodaki payı yüzde 10'dan nereye gelir? Hedef nedir?

■ Bizim vizyonumuz, orta vadede yani 3 yılda bunu yüzde 30'a getirmek. Daha uzun vadeli dersek yani 5 yılda ciromuzun yarısını ihracattan yapar hale gelmek istiyoruz.

● Yurt dışında hangi ürünlere ilgi var?

■ Arzum OKKA markasıyla Türk kahvesindeki öncü ve lider markalardan birisi oldu. Arzum OKKA halen daha doğrudan fincana servis yapabilen sınıfındaki tek Türk kahve makinesi. Dubai'de, Suudi Arabistan'da, Mısır'da ve Balkan ülkelerinde gerçekten çok üst seviyede bir konumlamaya sahip. Ve Türkiye'nin Türk kahve makinesi ihracatı konusundaki aslında lider ürünlerinden bir tanesi. Türk kahvesinde OKKA ile iyi bir mirasımız var. Bunu dünya kahvelerinde de oluşturmak için yeni tam otomatik espresso makinelerimizi pazara sunduk. Ve bu gamı da geliştiriyoruz.

● Bu alana yeni mi girdiniz?

■ Tabii. 2024'ün ikinci yarısında girmeye başladığımız, bu yıl yeni ürünlerle güçlendirdiğimiz ve kanal yayılımını artırarak geliştirdiğimiz bir kategori. Dolayısıyla bizim bu Türk kahve makinasında uzman marka algımızı dünya kahvelerine de aktarmak için bir çalışma yapıyoruz. Arzum OKKA Espresso makineleri, doğrudan çekirdek kahveyi öğüten, dolayısıyla size taze kahve deneyimi sunan makineler ve full otomatik dediğimiz bu makinelerde 20'ye yakın farklı kahve içeceği yapma imkanınız var. Şu anda 4 tane ürünümüz piyasaya çıktı ama bu gamı geliştirmek için yatırımlarımız sürüyor. İhracatta daha katma değerli olabilmek çok önemli. En son İTO'nun yaptığı Türkiye'nin ihracat malı ürünlerin kilogram başı dolar karşılığına baktığınızda 1,42 dolar diye bir

"TEDARİK HEDEF PAZARA YAKIN OLMALI"

ÇOKLU TEDARİK

Çoklu tedarik stratejisi uyguluyoruz. Bu da temin kaynaklarımızı birden çok pazara odakladığımız bir strateji. Bunun içerisinde Uzak Doğu bizim için çok önemli bir temin kaynağı. Sadece Çin'den bahsetmiyorum, Kore, Tayvan, Malezya da sürekli radarımızda ve ilişki geliştirdiğimiz ülkeler. Türkiye de çok önemli bir temin kaynağı. Türkiye'de birçok kritik tedarikçimizle iş birliği içerisindeyiz.

REKABETÇİ MALİYET

Temin kaynağımızın rekabetçi maliyette olması bizim için çok önemli. Biliyorsunuz pandemide bir konteyner krizi oldu. İşte Amerika'daki konteynerler Çin'e gidemediği için Çin'den bir sürü sevkiyat, çipler vesaire hedef pazarlara ulaşamadı. Daha sonra Aden Körfezi'nde korsanlar gemileri basmaya başladı. Bu sefer gemiler tarihsel rota Afrika'nın Ümitburnu'nu dolaşmaya başladı. Bir aya yakın lojistik sürelerinde uzamalar oldu.

TİCARET SAVAŞLARI ETKİSİ

Şimdi de ticaret savaşları etkisindeyiz. Bu üç olayın da çıktısı, mutlaka hedef pazara daha yakın bir noktadan temin yapma gerektiği. Bu gittikçe önemli hale geliyor. Kısalması gereken tedarik zinciri ekseninde Türkiye'nin yeri gittikçe farklılaşıyor. İstanbul'dan 5 saatlik uçuş mesafesinde dünya nüfusunun yüzde 50'si yaşıyor. Dolayısıyla kısalması gereken tedarik zinciri içerisinde ülkemizin öne çıktığını düşünüyorum.

rakam görüyorsunuz. Biz ise OKKA makinemiz için aynı analizi yaptığımızda 26 doları görüyoruz.

● Arzum satışlarında e-ticaretin payı nedir?

■ Satışlarımızın yaklaşık 3'te 1'i şu an e-ticaretten geliyor. Omnichannel dediğimiz çoklu kanal stratejisi uyguluyoruz. Bunu uygulamaya da devam edeceğiz.

● Son dönemde önemi artan yeni izlemeye başladığınız göstergeler var mı?

■ Bu yılbaşında yeni ürünlerin toplam ciroya katkısını izlemeye başladık. Bu bizim için önemli bir gösterge. Çünkü elektrikli ev aletleri sektörü gerçekten hızlıya yakın ama kesinlikle yavaş olmayan bir kategori. Yeni inovasyonların çok hızlı pazara gittiğini, büyüdüğünü görüyoruz. En son airfryer'larda böyle bir örnek gördük. Bir anda özellikle sosyal medya etkisiyle çok hızlı büyüyen daha sonra birden fazla pazara giden bir ürün oldu. Dolayısıyla bu tip inovasyonları da yakalama ve pazara sunma hızımız yüksek. Dolayısıyla yeni ürünlerin ciroya katkısı bizim için kritik bir gösterge.

● Peki yeni ürün planınızda kaç ürün var? Kaç yeni ürün olacak?

■ Bu yıl yaklaşık ürün gamımızın 4'te 1'ini yenilemiş olacağız. 250 tane aktif SKU'muz var. 250'nin 4'te 1'ini yenileyeceğiz.

● Delist mi edeceksiniz?

Evet, bir kısmı delist olacak ve tamamen yeni ürünler girecek. Bu gerçekten iyi bir oran.

■ O zaman büyüme öncelikli yurt dışından sonra yurt içinde yeni ürünlerden gelecek. Kahve makinelerimizi Amerika'da, Avrupa'da, Amazon, Home Depot gibi online kanallarda yaygın bir şekilde satıyoruz. Şimdi Çin'in en önemli online alışveriş sitesi Taobao'da da yakında satışa sunacağız. Çin'in en büyüğü ve global olarak da en büyük pazaryerlerinden biri. **C**

"HIZLI TAKİPÇİ OLMA STRATEJİMİZ VAR"

KATEGORİ HIZLI

İçinde bulunduğumuz elektrikli ev aletleri değişen tüketici alışkanlıklarına çok hızlı yanıt veren, yeni inovasyonlarla çok hızlı buluşan bir ürün kategorisi. Ne dayanıklı tüketim kadar uzun yıllar kullandığınız ne hızlı tüketim ürünlerindeki gıda kadar çok hızlı giden arada bir ürün grubu. Ama yine de hızlı.

ÜÇ ALANA ODAKLI

Dolayısıyla değişen trendleri oldukça yakın takip ediyoruz. Bazı ürünler için "innovator" yani ilk buluşu yapan olmasak da çok hızlı bir takipçi olma üzerine bir stratejimiz var. Burada da yeni ürün yatırımlarımızı özellikle temizlik, gıda hazırlama ve kişisel bakıma odaklayarak pazarın büyümesini izlemeye çalışma üzerine bir stratejimiz var.

"YENİ AJANDA AÇTIK"

Türkiye'nin güçlü markasını bölgesel bir markaya ve ondan sonra uluslararası bir markaya dönüştürme hem de Arzum'un DNA'sındaki bu güçlü lider marka kimliğini daha fazla hissettirebileceğimiz yeni bir ajanda açmış olduk.

RİSK Mİ TEHDİT Mİ

Çin'den yayılan ucuz ürün dalgası, tüm pazarlar gibi Türkiye'yi sıkıştırmayı sürdürüyor. Ancak ABD ve Avrupa'da Çin'in boşalttığı ticaret sahnesi, Türk şirketleri için önemli fırsatlar da barındırıyor. Hazır giyimden elektroniğe, gıdadan seramiğe kadar kritik sektörler önemli bir yol ayrımında: Ya Çin'in baskısına yenilecekler ya da küresel tedarik zincirinde yeni liderlik alanları kazanacaklar. Uzmanlara göre bu ikilemi fırsata çevirmek; üretim yatırımı, maliyet rekabeti ve güçlü ticaret diplomasisine bağlı.

AYÇE TARCAN ● atarcan@capital.com.tr

ABD-Çin arasındaki ticaret savaşı, geçtiğimiz ay 90 gün geçerli yeni gümrük tarifelerinin kabul edilmesiyle yeni bir boyuta evrildi. Ancak çok sayıda araştırmaya göre risk hala büyük. Allianz Trade'in "Fırtınadaki Süvariler" başlıklı raporuna göre ABD'nin başlattığı tam teşekküllü ticaret savaşının yarattığı mevcut küresel belirsizlik seviyesi salgın sırasındaki kadar yüksek. Coface'ın raporu da Trump'ın tarifelerinin küresel ticareti tehdit ettiğini ve resesyon riskini artırdığını belirtiyor. Bu nedenle iş dünyasında herkesin gündeminde ABD-Çin ticaret gerilimi ve bununla ilgili senaryolar var. Peki bu gerilim hangi sektörler için tehdit, hangileri için fırsat yaratıyor?

pladis ve Godiva Yönetim Kurulu Başkanı, Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi Murat Ülker, gıda sektörü açısından Çin'in büyük fırsat sunduğunu belirtiyor. "Bizim ana işimiz atıştırmalık, gıda ve perakende sektöründe. Çin

bugün 28 trilyon dolarlık GSYİH ile bir tehdit değil, bir fırsat” diyor. Ancak pek çok sektörde ABD’nin Çin’e uyguladığı yüksek vergiler risk olarak değerlendiriliyor. Çünkü Trump’ın regülasyonları nedeniyle ABD pazarına giremeyen Çin menşeli ürünler iç pazarda Türk şirketleri için büyük risk ve baskı oluşturuyor. Çin ürünleri nedeniyle önümüzdeki günlerde pek çok sektörde maliyetlerin artması, pazar kaybı yaşanması ve rekabet gücünün azalması bekleniyor.

YÜZDE 10 AVANTAJI

Yarı iletkenler, ilaç, bakır, mineraller gibi sektörel istisnalar dışarıda bırakıldığında ABD’nin Çin’e uyguladığı efektif tarife oranı nisan ayında yüzde 130’a ulaştı. Ancak tırmanan ticari gerilim sonrasında 14 Mayıs’ta ABD, Çin mallarına uyguladığı gümrük vergisini 90 gün için yüzde 145’ten yüzde 30’a, Çin de yüzde 125’ten yüzde 10’a düşürdü. Bu durum Çin menşeli ürünlerin rekabetçiliğini azaltarak küresel tedarik zinciri ve üretiminde kaymaya neden oluyor. Bunun tek sevindirici yanıysa Türkiye’nin ihracatına avantaj sağlayacağının beklenmesi. Küresel tedarik zincirlerinde kaymalar yaşanabileceğini ve bunun Türkiye için yeni ihracat fırsatları doğurabileceğini söyleyen Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) Yönetim Kurulu Başkanı Emine Erdem, “Amerika’daki tüketici Çin’den ithal edilen ürünlerin fiyatı yükseleceği için tercihini yerli ürünlerden veya yüzde 10 gibi temel gümrük vergisi oranı olan Türkiye gibi ülkelerden gelecek ürünlerden yana kullanabilir” diyor.

Çin Türkiye'de hangi sektörlere fırsat yaratıyor?

Sektör	Türkiye için fırsat nerede?
Elektrik-elektronik	Geçen yıl, Türkiye’nin ABD’ye elektronik ihracatı 931 milyon doları geçti.
E-ticaret	ABD'de Çin'in boşalttığı alanı Türk üretici doldurabilir.
Ev ve mutfak eşyaları	Türkiye, dünyada ihracatta 6'ncı sıradaki yerini korudu. Pazardan yüzde 2,62'lik pay aldı.
Gemi taşımacılığı	ABD-Çin hattındaki tedarik zinciri sıkışıklığı, Türk gemi taşımacılığına yeni yük rotaları açıyor.
Gıda	Çin gıdalarına talep olmaması, kalite avantajıyla Türkiye; ABD ve Avrupa'da öne çıkıyor.
Hazır giyim	Kaliteli üretim, hızlı teslimat ve Avrupa’ya coğrafi yakınlıkla Çin karşısında avantajlı.
Limancılık	Lokalleşme ve çevre ülkelerdeki savaşlar Türk limanlarını ön plana çıkarıyor.
Lojistik	Daha fazla Çinli şirketin Türkiye'yi üs olarak kullanması sektörü büyütecek.
Otomotiv	Çinli markaların üretim yatırımlarını teşvik ederek üretim üssü olabilir.
Otomotiv yan sanayi	Çinli şirketlerin fiyat avantajı yerini kalite, tedarik sürekliliği ve sertifikasyona bıraktı.
Tekstil	Yüzde 10'la ABD'nin düşük vergi uyguladığı ülkeler arasında ciddi avantaj var.
Turizm	Çin'den Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısı yüzde 83,54 artışla 311 bin kişiye ulaştı.
Yazılım	Kurumsal kaynak yazılımı alanında iç pazarda yerli oyuncuların hakimiyeti var.
Züccaciye	Çin'den çekilen tedarikçiler sonrası Türk cam ve seramik üreticileri ABD'de fabrika kurarak pazar payı alabilir.

“Rüyamızda görsek inanamayacağımız değişimler yaşanıyor” diyen Kale Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO’su Zeynep Bodur Okyay, ABD’nin Türk ürünlerine uygulayacağı yüzde 10’luk tarifenin avantaj sunduğunu ifade ediyor. Son gelişmelerin otomotiv yedek parça sektöründe belirgin bir kırılma yarattığını belirten Kutes İcra Kurulu Başkanı Ali Esat Kutmangil, “Avrupa ve ABD’ye lojistik yakınlığı ve yüksek üretim kalitesi, Türkiye’yi Çin’in bıraktığı boşlukları doldurabilecek kapasitede bir tedarik merkezi haline getiriyor” diyor. Çin menşeli ürünlerin halihazırda sektörde önemli bir tehdit teşkil ettiğini söyleyen Kutmangil, Çinli şirketlerin düşük fiyat politikalarının hem iç pazarda hem ihracatta rekabet güçlerini zayıflattığını belirtiyor. Kutmangil, “ABD’nin son gümrük vergisi bu fiyat avantajını büyük ölçüde ortadan kaldırdı ve sektöre yeni fırsatlar sundu” diyor. Otomotiv sektöründe Çinli markaların ABD pazarına girişi zorlaşırken, sektör genelinde alternatif tedarik kaynaklarına yönelme ve maliyet optimizasyonu ihtiyacının arttığını belirten Cevher Jant İcra Kurulu Üyesi Cevher Özyavuz, orta vadede bu sürecin küresel tedarik zincirlerinin yeniden şekillenmesine ve yerli üretim yatırımlarının hızlanmasına neden olacağını söylüyor.

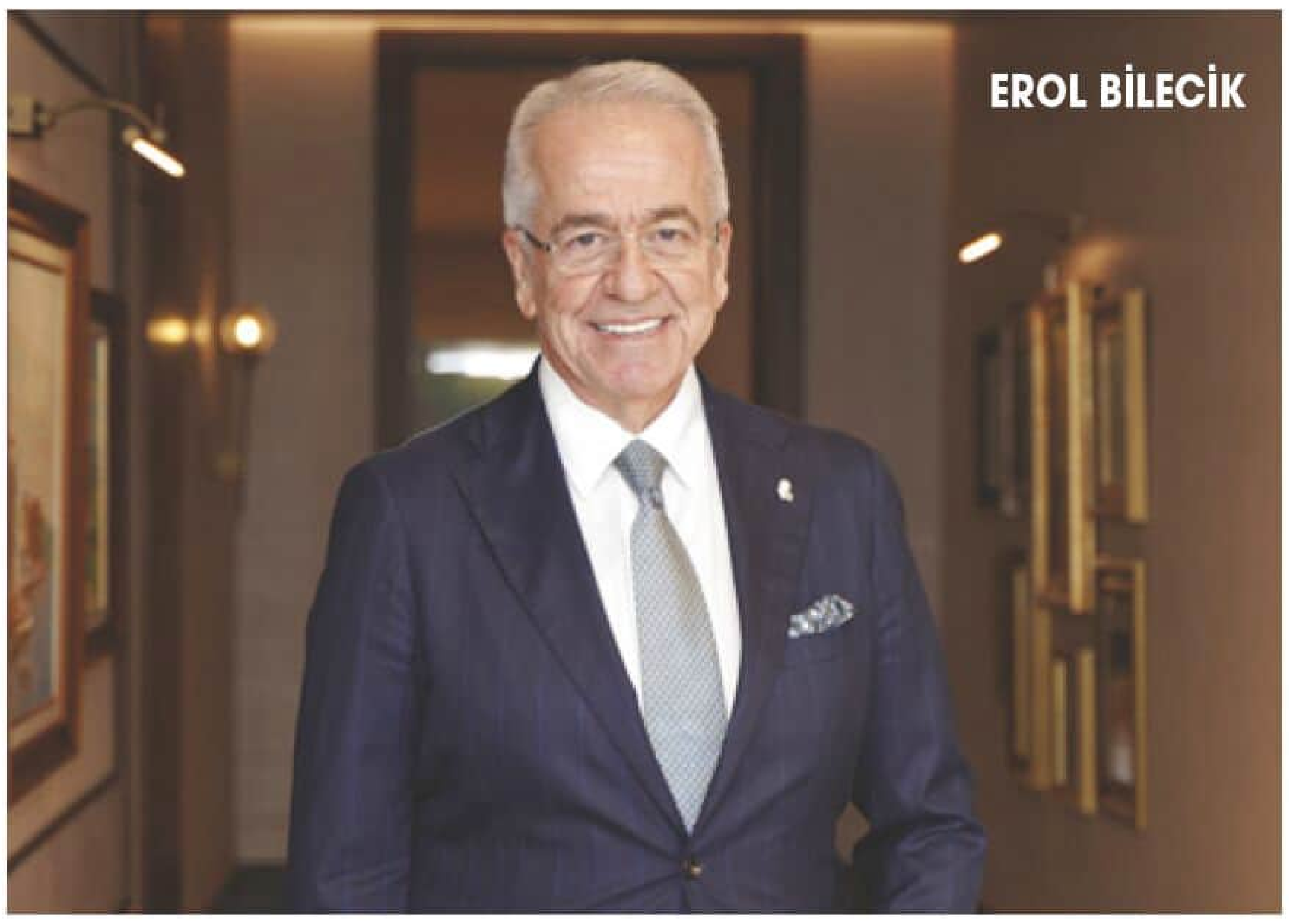
HEDEF ABD PAZARI

Türkiye, ABD’nin en düşük tarife uyguladığı ülkelerden biri. Bu avantaj, tekstilden ev eşyasına, elektronikten seramiğe kadar birçok sektörde Asyalı rakiplere karşı fırsat yaratıyor.

ALİ ESAT KUTMANGİL

Elektronik ürünleri sektörü de bu potansiyeli değerlendiriyor. 30 bin kişiye istihdam sağlayan ve 2 binden fazla üreticisi bulunan sektör, ABD pazarındaki büyüme için harekete geçti.

Index Grup Yönetim Kurulu Başkanı ve TÜSİAD eski Başkanı Erol Bilecik'e göre ABD'nin Çin'den gelen cep telefonu, tablet ve yarı iletkenlere uyguladığı yüzde 60'a varan ek vergiler küresel tedarik zincirlerini derinden etkiliyor. Bu tablo, üretim ve dağıtım kabiliyeti yüksek olan Türkiye için önemli bir kırılma noktası.



"Geçen yıl ABD'ye elektronik ihracatımız 931 milyon doları aştı" diyen Boğaziçi Dağıtım Yönetici Ortağı Gürkan Şengil, Türkiye'nin bu başarıyı büyütecek jeopolitik ve üretim gücüne sahip olduğunu vurguluyor.

E-ticaret sektöründe de Trump'ın ek gümrük tarifeleriyle başlayan kırılma, yeni senaryoları gündeme taşıyor. ABD'li tedarikçiler ve e-ticaret satıcıları alternatif kaynak arayışına hız verirken, Türkiye öne çıkıyor. Ticimax CSO'su Ceyhun Turan, "Çin'in boşalttığı alanı Türk üreticiler doldurabilir. Türkiye bu noktada stratejik bir avantaja sahip" diyor.

Ancak Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Başkanı Mustafa Gültepe, maliyetlerin hala büyük engel olduğunu vurguluyor: "Bugün Asyalı rakiplere göre yüzde 20-25 daha pahalıyız. Farkı yüzde 10-15'e indirebilirsek ABD pazarında ihracatımızı artırma şansımız olur."

Kategorilere göre fırsat/risk dengesi

Kategori	Avantajlı sektörler	Risk altındaki sektörler
ABD odaklı fırsat	Elektrik-elektronik, züccaciye, tekstil, gıda	*
İç pazar kazanım imkanı	Yazılım, limancılık, lojistik	Elektrik-elektronik, hazır giyim, ev eşyaları
Yatırım çekme potansiyeli	Otomotiv, otomotiv yan sanayi	Metal sanayi, makine

* Risk altında sektör bulunmamaktadır

Risk altındaki sektörler hangileri?

Sektör	Risk nerede?
Beyaz eşya	Yüksek üretim maliyetleri, başta Avrupa olmak üzere ihracat pazarlarında daralma.
Elektrik elektronik	Çinli markaların iç pazara yönelmesi yerli üreticiler için fiyat bazlı ciddi bir baskı yaratıyor.
Ev ve mutfak eşyaları	İhracat düştü, yılın ilk ayında yüzde 10'luk kayıp yaşandı. Avrupa'daki durgunluk etkiledi.
Hazır giyim	Kadın giyiminde ithalat patladı, pay yüzde 70'e dayandı. Yerli üretici iç pazarda hızla alan kaybediyor.
Makine	Çinli rakiplerin fiyat baskısı, iç pazarda kayıp yaşatmaya başladı.
Metal sanayi	Tarifelerdeki belirsizlik metal fiyatlarının artmasına neden oluyor.
Otomotiv	Türkiye'de satılan 10 otomobilden 7'si ithal. Çinli markalar hızla yerli üretimi zorluyor.
Otomotiv yan sanayi	Çin'den gelen ürünler, yerli üretime göre yüzde 25 - 30 daha düşük maliyetli.
Tekstil	Uzak Doğu ve Güney Asya ülkelerinin boşalan kapasitelerini doldurmak için iç pazara agresifçe saldırması.
Züccaciye	Emek yoğun sektörde artan işçilik ve hammadde maliyetleri. Çinli markaların pazara girmesi.

"REKABETTE ÖNE ÇIKABİLİRİZ"

ŞENOL ŞANKAYA

YEŞİM GRUP YÖNETİM KURULU BAŞKANI

RİSK

ABD'nin Çin'e uyguladığı ek vergiler ve kısıtlamalar, küresel tedarik zincirlerini yeniden şekillendiriyor. Bu durum, hızlı ve esnek üretim kabiliyetine sahip Türk hazır giyim sektörü için kısa vadede ABD pazarında ihracat artışı anlamına geliyor. Ancak Çin'in ABD pazarındaki kaybını telafi etmek amacıyla Avrupa pazarına yönelmesi, Türkiye'nin bu bölgedeki rekabet gücünü zorlayabilir. Çin'in düşük maliyetli ürünleriyle Avrupa pazarında daha agresif bir şekilde yer alması, Türk hazır giyim sektörünü baskı altına alabilir.

DENGE FORMÜLÜ

Çin'in artan işçilik maliyetleri, sürdürülebilirlik baskısı ve ABD'nin uyguladığı ek vergiler, Türkiye için yeni bir rekabet zemini oluşturuyor. Kaliteli üretim, hızlı teslimat ve Avrupa'ya coğrafi yakınlık avantajlarımızla bu fırsatı değerlendirebiliriz. Çin'in fiyat odaklı üstünlüğüne karşı biz, kalite ve çevresel uygunlukla denge kurabiliriz.

STRATEJİK TEDARİK MERKEZİ

Gıda ve çikolatada Çin'in düşük maliyetli ürünlerinin ABD pazarından kısmen çekilmesi, Türk üreticileri için önemli bir fırsat yaratıyor. Şölen CEO'su Erdoğan Çoban, "Türkiye, kaliteli üretimiyle gıdada dünyanın stratejik tedarik merkezi olabilir" diyor. Çoban, özellikle ABD ve Avrupa'da sağlıklı ürün kategorilerinde hızlı büyüme beklediklerini, Türk gıda ürünlerinin kaliteyle rekabet üstünlüğünü koruyacağını vurguluyor.

Bu potansiyeli değerlendiren büyük oyuncular da harekete geçmiş durumda. pladis ve Godiva Yönetim Kurulu Başkanı, Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi Murat Ülker, "Çin bizim için büyük pazar" diyerek gıdada ihracat fırsatlarını özetliyor. Ülker, Çin'de ofis açtıklarını, yerel partnerlerle iş birlikleri ve fabrika yatırımları planladıklarını belirtiyor.

Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı Sema Güral Sürmeli, hem Çin'e hem de ABD pazarına odaklandıklarını belirtiyor. Züccaciye sektöründe her iki pazarın yoğun nüfusu ve büyüyen talebiyle büyük fırsatlar sunduğunu vurgulayan Sürmeli, Türkiye'nin porselen, seramik ve camda güçlü global oyunculara sahip olduğunu hatırlatıyor. "Eğer iyi organize olabilirsek, ABD'nin Çin'e koyduğu vergiler bizim için önemli bir avantaj yaratabilir. Ama bunun için doğru iş birlikleri yapmalı ve kaliteli üretimden taviz vermemeliyiz" diyor. Türkiye'nin Çin'e yönelik ihracatını artırma hedefiyle büyük züccaciye fuarlarına katıldıklarını da ekliyor.

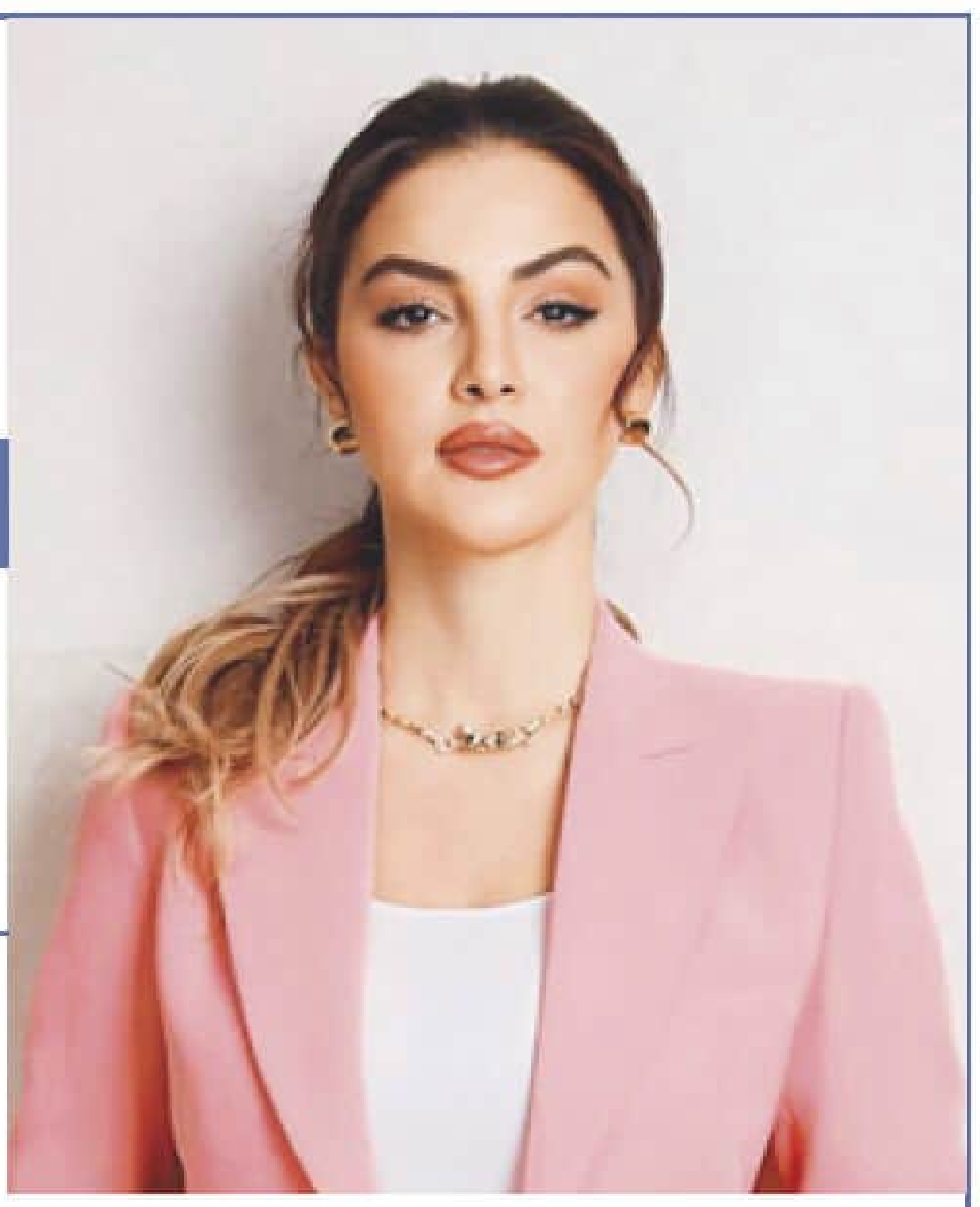
Cevher Jant İcra Kurulu Üyesi Cevher Özyavuz ise Türkiye'nin stratejik konumu ve yüksek üretim kalitesiyle Çin'in bıraktığı boşlukları dolduracak bir tedarik merkezi olacağını öngörüyor.

ERDOĞAN ÇOBAN

SEMA GÜRAL SÜRMELİ

CEVHER ÖZYAVUZ

"DENGELER DEĞİŞECEK"



HARİKA GÜRAL

GÜRAL PORSELEN
YÖNETİM KURULU BAŞKAN
YARDIMCISI

DOĞRU STRATEJİ

ABD pazarı Türkiye için yüksek potansiyele sahip. Ancak bu pazarda varlık göstermek artık sadece fiyat ve kaliteyle değil, doğru ticari pozisyonlama ve katma değerli ürünlerle mümkün. Çin'in çekilmesi alan açıyor, fakat bu fırsatı kalıcı kılmak güçlü marka yapısı ve etkin dış ticaret stratejileri gerektiriyor.

REKABET AVANTAJI

Çin'i doğrudan bir tehdit olarak değil, sektörün yeniden yapılandığı bu ortamda dengeleri değiştiren bir faktör olarak görüyoruz. Çin'in düşük fiyatlı ürünleri belirli pazar segmentlerine hitap etse de bizim konumlandığımız orta-üst ve üst segmentlerde Çin'in sunduğu ürünlerle kalite, estetik ve sürdürülebilirlik açısından rekabet etmek bizleri de canlı tutacak. Ancak Türk markalarının iç ve dış pazarda rekabetçi olması için üretim maliyetlerinin daha uygun olması gerekir. Bu süreçte rekabetçi adım atabilen firmalar için Çin'in geri çekildiği pazarlarda pozisyon almak gerçek bir fırsat olabilir.

PAZAR KAYBI RİSKİ

ABD pazarına giremeyen Çinli markalar, stoklarını ve üretim kapasitelerini Türkiye'ye yöneltiyor. Özellikle giriş seviyesi ürünlerde agresif fiyat kırmaları, yerli üreticiyi ciddi şekilde zorluyor. Tekstil, hazır giyim, oyuncak, ev eşyası, makine, elektronik ve kimya gibi düşük maliyetli, yüksek hacimli üretime dayanan sektörlerde risk büyüyor.

Yeşim Grup Yönetim Kurulu Başkanı Şenol Şankaya, hazır giyim sektöründeki baskıyı rakamlarla özetliyor: "Geçen yıl Türkiye'nin hazır giyim ithalatı 4 milyar dolarla rekor kırdı. Bu artışın büyük kısmı Çin'den gelen kumaş, iplik ve aksesuar kaynaklı. Kadın giyiminde ithalat yüzde 65-70 arttı, erkekte ise yüzde 30-35 seviyesinde. Bu tablo, yerli üreticinin pazar kaybetmesine ve istihdamda daralmaya yol açıyor."

Son bir aydır cep telefonu, bilgisayar bileşenleri, televizyon ve küçük ev aletleri gibi ürünlerde fiyat baskısı ve tedarik sürelerinin uzaması dikkat çekiyor. Çinli üreticiler, ABD pazarında sıkıştıkça Türkiye gibi büyük ve açık pazarlara yöneliyor.

Boğaziçi Dağıtım Yönetici Ortağı Gürkan Şengil, Çinli şirketlerin iç pazara özellikle akıllı saat, kulaklık, kablosuz ev sistemleri gibi yüksek hacimli ama marka sadakati düşük kategorilerde agresif fiyatlarla girdiğini belirtiyor. "Bu, yerli üreticiler için ciddi bir fiyat baskısı yaratıyor. Ancak biz ucuzlukla değil güven, kalite ve sadakatle fark yaratabiliriz. Böylece pazar payımızı korumakla kalmaz, büyütebiliriz" diyor.

Çinli firmalar, birçok ürün ve yedek parçada menşe değiştirerek ABD ve Avrupa pazarlarına girmeye çalışıyor. Tırport Kurucu Ortağı Dr. Akın Arslan, "Eskisine göre çok daha fazla Çinli şirket bizimle temas kuruyor. Depolama alanı arayan, e-ticaret için çözüm ortağı isteyen, üretim için yer bakan ve lojistik maliyetlerini araştıranların sayısında hissedilir bir artış var" diyor.

AKIN ARSLAN

SELÇUK NAZİK

REKABET GÜCÜ AZALIYOR

Çin'den artan ithalat, pek çok sektörde yerli üreticinin rekabet gücünü zayıflatıyor, pazar payını küçültüyor, fiyat baskısını ağırlaştırıyor. Özellikle otomotivde tehlike büyüyor. Çin, sadece bir yıl içinde otomotivde Türkiye'nin en yüksek cari açık verdiği 3'üncü ülke konumuna yükseldi.

LenaCars Genel Müdürü Selçuk Nazik, "Türkiye ya üretim üssü olacak ya da pazar olarak tüketilecek" diyerek sektörün kritik eşiğe geldiğini vurguluyor. Nazik'e göre son 2 yıldır binek araç ticaretinde oluşan cari açığın temelinde Çin etkisi yatıyor. TL bazında hızla artan işçilik ve üretim maliyetleri, düşük kurla birleşince rekabet gücü daha da aşınıyor. "Çinli otomotiv şirketleri Türkiye'de üretim yatırımı yapmadığı sürece bu açık her yıl katlanarak büyür. Sadece vergi regülasyonlarıyla bu sorunu kalıcı çözmemiz mümkün değil" diyor.

Öte yandan Çin'e uygulanan vergiler nedeniyle hammadde ve ekipman maliyetlerinde de artış kaçınılmaz. Türkiye'de birçok sanayi şirketi üretimini Çin'den gelen yarı mamul ve ekipmanlara dayandırıyor. Tarifeler hem bu ürünlerin hem alternatif tedarikçilerin fiyatlarını yükseltiyor. İş dünyası, bu maliyet baskısının rekabet gücünü daha da zayıflatacağından endişeli.

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) Başkanı Toygar Narbay, hazır giyimde ABD'nin sağladığı düşük vergi avantajının doğru yönetilmezse ciddi tehditlere yol açabileceğini belirtiyor. Ticaret hacmindeki daralma, Çin başta olmak üzere Uzak Doğu ve Güney Asya ülkelerinin boşalan kapasitelerini agresif şekilde Türkiye ve Avrupa pazarlarına yönlendirmesine zemin hazırlıyor. "Uzak Doğulular özellikle ana pazarımız olan Avrupa'ya yönelebilir" diyen Narbay, etiketi değiştirilmiş Uzak Doğu menşeli ürünlerin "Made in Türkiye" adıyla Avrupa ve ABD'ye ihraç edilmesinin de önemli bir risk olduğunu vurguluyor. C

"FIRSATA ÇEVİREMEZSEK YERLİ ÜRETİM ZAYIFLAR"

EMİNE ERDEM

SEKTÖREL DERNEKLER
FEDERASYONU
(SEDEFED) YKB

AÇIK 41 MİLYAR DOLAR
Çin'le dış ticaret açığımız oldukça yüksek. 2024 yılında Türkiye'nin Çin'e ihracatı 3 milyar dolarken Çin'den ithalatımız 44 milyar dolar seviyesindeydi. Bu, yaklaşık 41 milyar dolarlık bir dış ticaret açığı anlamına geliyor. Eğer Türkiye Çin'in ABD'ye satamadığı ürünler için alternatif pazar haline gelirse ve özellikle elektronik, makine, kimyasal ürünler gibi sektörlerde Çin, fazla üretimini Türkiye'ye yönlendirirse, bu durum Türkiye'nin ithalat faturasını daha da büyütebilir.

BASKI ARTAR
Çin'den ithalatın artması yerli üreticiler üzerinde baskı oluşturur. Krizi fırsata çevirerek rekabetçiliğimizi artırmamız için üretim altyapımızı, lojistik avantajları ve ticari diplomasimizi güçlendirmemiz gerekiyor. Aksi takdirde Çin menşeli düşük maliyetli ürünler iç pazarda hakimiyetini artırarak hem ticaret açığını büyütür hem yerli sanayiyi zayıflatır.

ATLAS | KEŞFETMEK İÇİN BAK

AYLIK COĞRAFYA
TURİZM
KEŞİF DERGİSİ
ATLAS
ATLAS, ODTÜ GEMİSİNDE
MARMARA NASIL KURTULUR?
51 GÜNDE 933 KİLOMETRE
GÜNEY KUTBU'NA
BÜYÜK YÜRÜYÜŞ
YOL BOYU İSPANYA
Atlas'ın iç sayfaları % 100 geri dönüştürülmüş kâğıda basıldı.
KALINTI ORMANLAR
ANADOLU'NUN YEŞİL LEKESİ
İLK SAVAŞ MUHABİRİ | GİYİM TARİHİ: AFRİKA TUNİĞİ DAŞİKİ | SESE TEPKİ VEREN BİTKİLER

Satın almak için *tıklayın*

HAZİRAN 2025

- Güney Kutbu'na yürüyerek ulaşan ilk Türk, Ali Rıza Bilal'in Antarktika macerası Haziran sayısında.
- İç Anadolu'nun kalıntı ormanları, geçmişteki geniş ormanlardan günümüze kalan miraslar.
- İspanya'da karavan turu, ülkenin en güzel köşelerine uğruyor.
- Marmara Denizi nasıl kurtulur? Sorunlar ve çözüm önerileri Atlas'ta.

www.atlasdergisi.com

atlasdergisi.com ATLASDergisi AtlasDergisi atlas_dergisi

TP Türkiye ve iyzico Operasyonel Mükemmeliyet için Güçlerini Birleştirdi

Dijital iş hizmetlerinin dünya lideri TP, finansal teknolojiler alanında Türkiye'nin öncü markalarından biri olan iyzico ile stratejik bir iş birliğine imza attı.

iyzico'nun müşteri deneyiminde mükemmeliyeti odağına alarak yürüttüğü dönüşüm sürecinde, 2025 yılı Ocak ayında başlayan bu ortaklık, iyzico'nun büyüyen kullanıcı ve üye iş yeri ağı, çeşitlenen ihtiyaçlarına yanıt verecek esnek, ölçeklenebilir ve teknolojiyle uyumlu bir yapı kurulmasını sağladı.

iyzico, 165 bini aşkın üye iş yeri ve 6,5 milyon bireysel kullanıcısına sunduğu ürün ve hizmetleriyle, müşteri memnuniyetini yalnızca operasyonel bir gereklilik değil, markanın temel vaadi olarak görüyor. Bu doğrultuda iyzico, müşteri hizmetleri süreçlerinde dijital dönüşüm ve çok kanallı yapıya geçiş hedefiyle şekillenen stratejisinin bir parçası olarak TP Türkiye ile iş birliğine gitti.

10 binden fazla etkileşim uzmanıyla, 160'tan fazla markaya hizmet veren TP Türkiye'nin güçlü altyapısı, çevik yönetimi ve finansal teknolojilere özgü deneyimi sayesinde, sesli kanalla başlayan müşteri destek hizmetleri, görüntülü görüşme ve diğer dijital destek kanallarını da kapsayacak şekilde genişletildi. Süreçte TP'nin "green start" yaklaşımı ve proje yönetimi kabiliyetiyle operasyonel dönüşüm bir aydan kısa bir sürede devreye alındı.

Kısa sürede %70'e varan ekip genişlemesiyle müşteri hizmetleri kadrosu büyütüldü; TP müşteri uzmanları, iyzico'nun finansal ürün ve hizmetlerine özel olarak geliştirilen eğitim programlarıyla donatıldı. Böylece hem yüksek hizmet kalitesi hem de veri güvenliği ve regülasyonlara uyum gibi kritik başlıklar titizlikle sağlandı. Bu stratejik ortaklık yalnızca mevcut operasyonları değil, iyzico'nun yakın zamanda bünyesine kattığı **Paynet** gibi yeni hizmet alanlarını da kapsayacak şekilde genişletildi. iyzico'nun satın alma sonrası artan müşteri hizmeti ihtiyaçları, TP'nin uçtan uca hizmet anlayışı ile tek bir yapı içinde bütünleşmiş biçimde yönetilmeye başlandı.

TP Türkiye ile kurulan stratejik iş birliğine değinen **iyzico Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Erinç Ürgüplü**; "iyzico olarak müşteri deneyimini yalnızca operasyonel bir süreç değil, markamızın temel vaadinin ve hem üye iş yerlerimize hem de kullanıcılarımıza verdiğimiz sözün ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. Bu kapsamda TP Türkiye ile kurduğumuz stratejik ortaklık, yüksek hizmet kalitesi ve çevik operasyon kabiliyetini bir araya getirme hedefimizin önemli bir adımı oldu. TP'nin global uzmanlığı ve çok coğrafyalı tecrübesi, bize dünya standartlarında hizmet güvencesi sunarken; finansal teknolojilere özel regülasyon bilgisi ve güvenlik hassasiyeti de kararımızda etkili oldu. Ancak en kritik unsur, bu yüksek standartları yerel dinamiklerle uyumlu hale getirme yetkinliğiydi.

Süreç boyunca sürdürülebilir ve öngörülebilir bir iş modeli kurarak, müşterilerimize her temas noktasında 'hızlı, kolay ve güvenli' bir deneyim sunma yaklaşımımızı güçlendirdik. Önümüzdeki dönemde de bu iş birliğini daha da derinleştirerek, yapay zeka ve dijital teknolojilerle şekillendirdiğimiz çözümlerimizle kullanıcılarımıza daha verimli, güvenli ve kesintisiz uçtan uca bir alışveriş deneyimi sunmayı sürdüreceğiz"dedi.

Erinç Ürgüplü

Kartal Tıknaz

TP Türkiye Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Kartal Tıknaz da; "Günümüzde hız, güvenlik ve erişilebilirliğin artık standart beklentiler olduğunu, asıl farkı ise müşteri deneyimi ve hizmet kalitesinin yarattığını biliyoruz. Veriler, ilk temasta çözüm sunan ve müşterileriyle etkin bir iletişim kuran markaların, sadakat ve büyüme açısından rakiplerinin önüne geçtiğini gösteriyor. Müşteri hizmetleriyle olumlu bir deneyim yaşayan tüketicilerin sadakat oranları, iletişimde bulunmayanlarla kıyaslandığında %6 daha yüksekken, olumsuz bir deneyim yaşayanların sadakat eğilimi ise %29 daha düşük. Biz de TP olarak, şirketlerin müşterileriyle güçlü ilişkiler kurmalarını sağlamak için yenilikçi ve bütünleşmiş müşteri deneyimi çözümlerimizi sunmaya devam ediyoruz. Bu iş birliği, çok kısa bir süre içinde müşteri deneyiminde sektöre örnek olacak bir başarı hikayesine dönüştü. Müşteri odaklı stratejilerin, dijital dönüşümün ve yapay zekanın müşteri hizmetlerinde nasıl birbirini tamamlayarak güçlü bir sinerji oluşturduğunu gözler önüne serdi. Dijital müşteri deneyimi stratejilerimizi daha da kapsamlı hale dönüştürerek, teknoloji desteği ve yapay zeka tabanlı çözümlerle aramızdaki başarılı sinerjiyi ileriye götürmek için çalışmalarımıza devam edeceğiz. Müşterilerimize sunduğumuz yüksek kaliteli hizmetlerin, her geçen gün daha da gelişerek iyzico gibi değerli iş ortaklarımızla birlikte sektördeki liderliğimizi pekiştireceğine inanıyoruz" dedi.

Bu bir ilandır

Let's write the futur
Together.

“Radarımızda satın alma gündemimizde yatırım var”

Şirketin 4'te 1'ini Hitachi'ye devrettikten sonra Türkiye'de bazı iş kollarından çıkan ABB, odağını dijitalleşme, otomasyon ve robotik çözümlere çevirdi. "Yeni yapımızla daha yalın, çevik ve karar alma süreçlerinde daha hızlıyız" diyen ABB Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı BAŞAR VURAL, geçen yıl otomasyon alanında bir şirket satın aldıklarını hatırlatıyor. Robotik alanda faaliyet gösterecek 5'inci üretim tesisini kurmak için yer arayışında olduklarını belirtiyor. Türkiye'den 100 ülkeye 150 milyon dolar ihracat yapan ABB, 2025'i yeni yatırımlar için hazırlık dönemi olarak görüyor.

AYÇE TARCAN ● **atarcan@capital.com.tr**
FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

İsviçre merkezli ABB, dünyanın en büyük küresel teknoloji şirketlerinden biri. Sanayi tesislerinden binalara, ulaşımdan otomotiv ve enerjiye kadar pek çok sektör için elektrifikasyon, hareket, otomasyon ve robotik çözümleri geliştiriyor. Elektrikli araçlar için yüksek hızlı şarj aletleri üretiyor. Geçen yılı 33 milyar dolar ciroyla kapatan şirket, başarısını kendini sürekli yenileyip güncellemesine borçlu. Neredeyse her 20 yılda bir yeniden yapılanıyor. Faaliyet gösterdiği bazı iş kollarından çıkıyor ya da yeni iş alanlarına giriyor.

Sanayinin büyük bir dönüşüm geçirdiği dönemlerde yenilenme cesareti göstererek 140 yıllık bir şirket yarattıklarını söyleyen ABB Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Başar Vural, 2019 yılında grubun 4'te 1'ini Japon Hitachi şirketine devrederek büyük bir dönüşüme imza attıklarını belirtiyor.

Devirden sonra daha dijital, daha yalın ve daha çevik bir şirket olduklarını söyleyen Vural, "Bugün 100'den fazla ülkede faaliyet gösteriyoruz. Yaklaşık 105 bin çalışanımızla elektrifikasyon, otomasyon ve robot çözümleri alanında küresel teknoloji lideriyiz" diyor.

2019 yılındaki Hitachi satışı sonrası Türkiye'de de yeniden yapılandıklarını ve bazı iş kollarından çıktıklarını belirten Vural, büyümeyi planladıkları otomasyon alanındaysa geçen yıl önemli bir şirket satın alması yaptıklarını söylüyor. Türkiye'de büyüme alanlarındaki fırsatları yakından takip ettiklerini söyleyen Vural, Türkiye'ye uzun dönemli yatırımcı olarak baktıklarını ve 5'inci üretim tesislerini kurmak için yer aradıklarını belirtiyor.

"Türkiye'de satın almalar hep radarımızda" diyen ABB Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Başar Vural'la yeniden yapılanmalarını, yatırım planlarını ve büyüme stratejilerini konuştuk:

● Neden 2019 yılında Hitachi'ye grubun güç iş kolunu devrettiniz?

■ Bu, ABB Grubu'nun genlerinde olan bir özellik. Bana göre en önemli özelliklerinden biri de bu. Her sanayi devriminde var olmayı ve faaliyet alanlarını çağın gerekliliklerine göre güncellemeyi biliyor. 2019 yılında da güç şebekeleri iş kolunu, diğer bir deyişle şirketin dörtte birini Japonya merkezli Hitachi'ye devrederek stratejik bir dönüşüm gerçekleştirmeyi amaçladı ve bunu gerçekleştirdi.

● Daha önce de çıktığınız sektörler oldu mu?

■ 2000 yılında da güçlü olduğumuz bazı iş kollarından uzun vadeli stratejik planlamalarımız neticesinde çıkmıştık. 6 yıl önce yaptığımız satış ise grubumuzun odağını daha yüksek büyüme potansiyeline sahip dijitalleşme içeren elektrifikasyon, otomasyon ve robot alanlarına odaklanmamızı sağladı. Ayrıca sürdürülebilirlik vizyonumuza uygundu. Böylece elektrifikasyon ve otomasyona ağırlık veren bir teknoloji şirketine doğru evrildik. Yapay zeka, otomasyon, robot ve dijitalleşme alanlarına odaklandık.

● Sonuç ne oldu? Son 5 yılda nasıl bir dönüşüm yaşadınız?

■ Daha yalın, daha çevik ve daha da müşteri odaklı bir organizasyon yapısına geçtik. Merkezsizleştirme diye adlandırdığımız müşteri odaklı ve iş kolları bazlı yapılanma modeli kurduk. Bu yapı müşterilerimize daha yakın olmamızı sağladı. Artık her iş kolu kendi stratejisini belirleyerek bunu ülkelere kadar uygulamakta yetkin kılındı. Yani artık ülke gözüyle bakmıyoruz. Bu sayede her birim kendi stratejisini global ölçekte daha hızlı uygulayabilir hale geldi. Türkiye'de de bu yapılanma paralelinde iş kollarımız daha global iş birimi merkezli ve çevik bir şekilde faaliyet göstermeye başladı.

● Yeni yapı nasıl bir ivme kattı?

■ Yaşadığımız değişim global anlamda yönetsel değişimi de peşinden getirdi. Yeni yönetim modeliyle müşteriye ve yerel piyasaya daha yakın çalışmaya başladık. Bu da hem Türkiye hem globalde güncel talepleri karşılayabilmek için değişim ve karar alma süreçlerimizi hızlandırdı. İş kollarımız, yerel piyasa koşulları ve taleplerine daha hızlı karşılık verebilecek çevikliğe kavuştu. Ayrıca global iş birimlerimizin yerel piyasayla koordinasyonu arttı. Bu dönüşümün başladığı günden bugüne Türkiye'de var olan iş kollarımızda yüzde 50'ye yakın bir büyüme yakaladık.

● Başka hangi alanlarda değişim yaşadınız?

■ Yeni yapı dijital çözümlerimizi daha etkin bir şekilde pazara sunabilmemizi ve sürdürülebilirlik odaklı projelerde daha etkin olmamızı sağladı.

● Önümüzdeki dönemde çıkacağınız başka iş alanları olacak mı?

■ Bizde değişim ve dönüşümler hep devam edecek. Muhtemelen 2 yıl sonra farklı bir şeyler daha söylüyor olacağız. Bunların hepsinin arkasında ABB'nin daha teknolojik, daha dijital, daha çağdaş bir rotada gidiyor olması yatıyor. 2000'li yılların başından beri hep dijital işlere ağırlık veriyoruz ve aslında sürdürülebilirliğin özüne dönüyoruz.

● Satış sonrası Türkiye'de üretim yapınızda nasıl bir değişiklik oldu?

■ Türkiye'de de globaldeki gibi güç şebekeleri üretim işimizle ilgili tesislerimizi devrettik. 6 yıl önce Türkiye'de toplam 7 üretim tesisimiz vardı, bugün 4 üretim tesisiyle faaliyet gösteriyoruz.

● Türkiye'de kaç sektörde faaliyet gösteriyorsunuz? Bu sektörlerdeki büyüklüğünüz nedir?

■ Türkiye'deki sanayi, enerji ve altyapı alanlarının neredeyse tamamında ABB'nin bir ürünü veya çözümüyle karşılaşabilirsiniz. Türkiye pazarında en yoğun faaliyet gösterdiğimiz alanların başında ise enerji ve sanayi sektörleri var. Ulaşımdan altyapıya, su yönetiminden gıda-içeceğe otomotivden inşaata kadar 80 farklı sektöre çözüm sunuyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde ülkemizin büyümesini hızlandıracak çözümler sunuyoruz. Geliştirdiğimiz enerji verimliliği çözümleriyle pek çok endüstri ve müşterimiz için kaldıraç etkisi yaratıyoruz.

● Geçen yılı nasıl kapattınız?

■ Her yıl olduğu gibi Türkiye ekonomisi ve faaliyet gösterdiğimiz sektörlere paralel büyümeye devam ediyoruz. Türkiye'den 100 ülkeye ihracat yapıyoruz. Geçen yıl Türkiye'den 150 milyon dolar ihracat yaptık.

● Bu yıl nasıl başladı? Sanayide yatırımlardaki daralma sizi nasıl etkiliyor?

140 YILLIK ABB NASIL DÖNÜŞTÜ?

Her sanayi devriminde var olmak için çağın gereklilikleri̇ne göre kendimizi güncelledik.

2000 yılında transportasyon ve yüksek gerilim alanındaki iş kollarından çıktık.

2019 yılında şirketin 4'te 1'ine denk güç şebekeleri iş kolunu Japon Hitachi'ye devrettik.

Şirket, odağını daha yüksek büyüme potansiyeline sahip yapay zeka, otomasyon, robot ve dijitalleşme alanlarına çevirdi.

Daha yalın, daha çevik ve daha da müşteri odaklı bir organizasyon yapısına geçtik.

Merkezsizleştirme diye adlandırılan müşteri odaklı ve iş kolları bazlı yapılanma modeli kurduk.

Bu yapı müşterilere daha yakın olmayı sağladı.

Yeni yönetim modeliyle müşteri ve yerel piyasaya daha yakın çalışmaya başladık.

Böylece değişim ve karar alma süreçlerimizi hızlandırdık.

İş kolları yerel piyasa koşulları ve taleplerine daha hızlı karşılık verebilecek çevikliğe kavuştu.

Ayrıca global iş birimlerinin yerel piyasayla koordinasyonu arttı.

Dönüşümle Türkiye'deki iş kollarında yüzde 50'ye yakın bir büyüme yakaladık.

■ 2025 yılına açıkçası daha temkinli başladık. Bu dönemde ekonomideki dalgalanmalar orta vadede plan yapmayı zorlaştırıyor. Ancak enerji ve elektriğe olan artan ihtiyaç, enerji verimliliğine olan talep ekonomik olarak bize cesaret veriyor. Özellikle enerji, ulaşım ve sanayi sektörlerinde dijitalleşme ve elektrifikasyon çözümlerimize olan talep güçlü.

● Bu yıl en önemli öncelikleriniz neler?

■ Enerji verimliliği ve sürdürülebilirliği sağlayacak endüstriyel otomasyon, dijitalleşme ve enerji verimliliğine hizmet edecek en uygun çözümleri Türk ekonomisine kazandırmak bu yıl da en önemli önceliğimiz. Müşterilerimiz için “çözüm” olmak istiyoruz. Özellikle endüstrinin her alanında, raylı sistemlerde, ticari binalarda özetle enerji ve teknolojinin birleştiği her alanda varız ve var olmaya devam edeceğiz.

● En hızlı büyüdüğünüz alanlar hangileri?

“E-MOBİLİTEDE ÖNCÜYÜZ”

OTOMASYON VE VERİMLİLİK

Elektrikli araç şarj aletleri konusunda teknolojide öncüyüz. Dünyadaki elektrikli araç şarj aletlerinin en verimlilerini ve yüksek hızlı şarj edenlerini üretiyoruz. Ancak mobilitedeki dönüşüme yüksek hızlı şarj cihazlarından daha çok enerji yönetim sistemleri, akıllı bina ve güç çözümlerine yönelik teknolojik yaklaşımla bakıyoruz. En önemlisi de sanayide karbon ayak izini azaltacak otomasyon ve verimlilik çözümlerine odaklanıyoruz.

E-MOBİLİTE TEKNOLOJİLERİ

ABB FIA Formula E Dünya Şampiyonası dünyanın en gelişmiş e-mobilite teknolojileri için bir vitrin niteliğinde. Şu anda 8’inci sezonunda olan bu ortaklık, e-mobilitenin faydalarını küresel bir kitleye gösteriyor. Teknolojimizi daha da geliştirmek için bu rekabetçi yarış koşullarını bir test ortamı olarak kullanmamızı sağlıyor.

Endüstriyel otomasyon, dijital ve robotik çözümler, yenilenebilir enerji teknolojileri son dönemde en hızlı büyüdüğümüz ve yoğunlaştığımız alanlarımız arasında ilk sırada yer alıyor. Önümüzdeki dönemde de elektrifikasyon, hareket, proses otomasyonu ve endüstriyel otomasyon olmak üzere dört ana iş koluna odaklanmayı sürdüreceğiz. Özellikle sürdürülebilirlik, elektrifikasyon, dijitalleşme, otomasyon ve e-mobilite çözümleri, büyüme stratejimizin merkezinde yer alacak. Bu alanlar hem küresel hem yerel ölçekte enerji verimliliği ve karbon ayak izinin azaltılması açısından kritik öneme sahip. Türkiye'de de özellikle enerji

"TÜRKİYE ÖNEMLİ BİR İNOVASYON MERKEZİ"

STRATEJİK KÖPRÜ

60 senedir var olduğumuz, 42 yıldır da ABB adıyla faaliyet gösterdiğimiz Türkiye'de çok derin bir geçmişimiz var. Türkiye, grup olarak hem üretim hem ihracat hem gelişmekte olan ekonomiye teknolojik çözümler sunabileceğimiz çok önemli bir ülke. Türkiye'yi önemli bir inovasyon ve çözüm merkezi olarak konumlandırıyoruz. Aynı zamanda Türkiye bizim için grup içinde Avrupa, Orta Doğu, Afrika ve Avrupa pazarları arasında stratejik bir köprü konumunda. Türkiye'ye teknoloji getiriyoruz.

BURSA'DA ROBOT TESİSİ

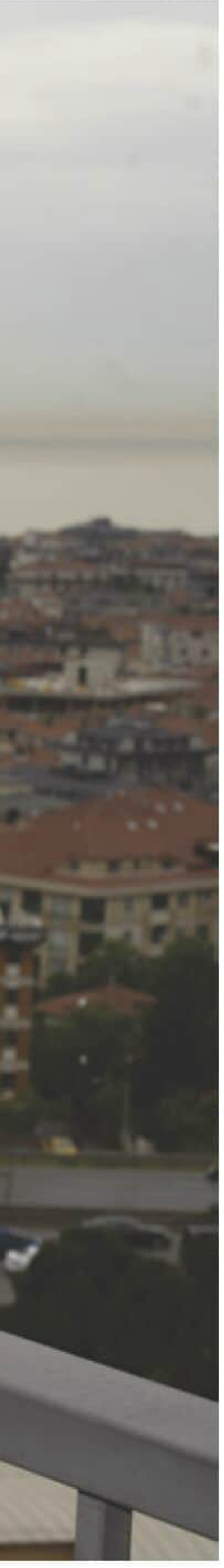
Türkiye grup içinde hem mühendislik hem üretim kabiliyetleriyle kaldıraç etkisi yaratan teknolojik çözümler sunarken bölgesel projelerde de önemli bir rol üstleniyor. Özellikle Bursa'daki robot tesisimiz global çözüm merkezi olarak sadece Türkiye'ye değil dünyaya da hizmet veriyor.

100 ÜLKEYE İHRACAT

Dilovası'ndaki alçak ve orta gerilim üretim tesislerimiz de global ölçekte ihracat yapan üretim üssümüz konumunda. Bu tesislerimiz sayesinde yaklaşık 100 ülkeye ihracat yapıyoruz. Çözümlerimiz, küresel enerji kaynaklı karbon emisyonlarının ana payını oluşturan endüstri, bina, enerji ve ulaşım sektörlerindeki müşterilerimizin elektrifikasyon, optimizasyon ve karbonsuzlaştırma süreçlerine yardımcı oluyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Müşterilerimizin rekabetçi kalmalarına ve karbon ayak izlerini azaltmalarına yardımcı oluyoruz. Ürünlerimiz sanayinin genel olarak hareket etme, üretme, çalışma ve yaşama şeklini daha sürdürülebilir hale getiriyor.



verimliliği ve otomasyon çözümlerimizle ön plana çıkıyoruz. Bu noktada akıllı bina ve güç çözümlerimiz, elektrik motor ve sürücülerimiz, otomasyon çözümlerimiz müşterilerimize en yenilikçi ve çevreci çözümleri sunuyor. Ayrıca Türkiye'de raylı sistemler, otomotiv, enerji altyapısı, bina-yapı endüstrisi, çimento, demir çelik gibi birçok alanda büyümek istiyoruz.

● Yıl sonu için büyüme ve yatırım hedefleriniz nedir?

■ Türk olmayan ve Türkiye'de yabancı bir şirketi yöneten arkadaşım, Türkiye'yi roller coaster'a benzetiyor. Bu benzetme sanırım ekonomik aktivite açısından 3-5 yıllık periyotlar için son derece doğru. Diğer bir deyişle 2024 ve 2025 nispeten kısa vadeli düşünerek geçirilen bir dönem gibi. Ancak bu dönemlerin birçok defa çok hızlı değiştiğine şahit oldum. Özetle bu hızlı toparlanmaya hazırlık yapmak için en doğru dönem olduğunu düşünüyoruz.

Yatırım planlarımızı da buna göre yapıyoruz. Özellikle robotik imalat otomasyonu ve orta gerilim alanlarında yatırım planlarımız hazır ve devreye alacağımız günü bekliyoruz.

● Yatırım planı belli mi? Ne kadar yatırım yapacaksınız?

■ Hem robot hem orta gerilim üretim alanlarımızda yakın dönemde 50 milyon doların üzerinde yatırım yapma planımız var.

● Önümüzdeki 5 yılda ABB Türkiye'yi nerede görüyorsunuz?

■ Aslında Türkiye'den farklı bir yerde görmüyorum. Bunun sebebi de Türkiye'nin potansiyeline inanıyor olmam. Hem Türkiye hem ABB Türkiye için ciddi bir potansiyelimiz var. Biz ABB Türkiye için bunu değerlendirmeye çok istekli ve heyecanlıyız. Çünkü içinde bulunduğumuz elektrik odaklı ekonomik gelişim ortamı ve global trendler bunu işaret ediyor. Eğer buna Türkiye'nin ekonomik ivmesindeki beklediğimiz artış da eşlik ederse hem bizim hem de Türkiye için başka bir büyüklük konuşuruz. Açıkçası buna inancım yüksek ve heyecan duyuyorum. Özellikle kamunun planladığı 64 milyar dolarlık raylı sistem yatırımları, yüksek teknoloji ve otomasyon için açıklanan teşviklerin destekleyici ileri sanayi hamleleri bizi heyecanlandırıyor. Diğer bir deyişle geçtiğimiz 10 yılda 2 kat büyüyen elektrik endüstrisinin önümüzdeki 10 yıldaki 10 kat büyüme potansiyeli en büyük heyecanımız.

Diğer yandan hem kentsel dönüşüm hem konut arz sıkıntısına yönelik çalışmalar bizim potansiyelimizi hayata geçirmemiz için hedeflediğimiz alanlar. Sonuç olarak Türkiye ekonomisi gelişip büyürken daha da artan enerji ihtiyacı bizim daha fazla büyümemize katkı sağlayacak.

● Türkiye'de yeni şirket satın alma planınız var mı?

■ Hep olacak, satın almalar hep radarımızda. Ancak Türkiye'de üretip ihraç edebilmek için makro ekonomik stabilizasyon çok önemli. Türkiye'de yaptığımız satın almalarda yerel uzmanlığı ve ürün/çözüm portföyümüzü genişletmeyi hedefliyoruz. Gelecekte de stratejik alanlarda satın alma ve ortaklık fırsatlarını değerlendirmeye devam edeceğiz.

● Sanayide yatırımlar ne zaman yeniden artar?

■ Bu geçici bir dönem. Makro ekonomik stabilizasyon belirsizliği ve finansman zorlukları sanırım bunun temel sebebi. Bu durumun alınacak önlemlerle değişeceğini, yapısal reformlarla da desteklendiğinde çok hızlı dönüşerek hızlı büyüme dönemine gireceğimizi öngörüyorum.

● Türkiye'nin enerji dönüşümünde hangi teknolojilere öncelik vermesi gerekiyor?

■ İnovasyon içeren teknolojiye yatırımlar çok önemli. Tabii ki sürdürülebilirlik için de yenilenebilir enerji entegrasyonu, enerji depolama sistemleri, raylı sistemler ve elektrikli araç altyapısı ve dijital enerji yönetimi gerekiyor.

> **"GEÇEN YIL 1,5 MİLYAR DOLAR AR-GE YATIRIMI YAPTIK"**

MERKEZİ İSVİÇRE

Merkezimiz İsviçre'de. 140 yılı aşkın tecrübemizle 100'den fazla ülkede faaliyet gösteriyoruz. Yaklaşık 105 bin çalışanımızla elektrifikasyon, otomasyon ve robot çözümleri alanında küresel bir teknoloji lideriyiz.

CİRO 33 MİLYAR DOLAR

Geçen yıl global ciromuz yaklaşık 33 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti. Yine global ölçekte geçen yıl 1,5 milyar dolar Ar-Ge yatırımı yaptık. 26 binden fazla patent başvurusu yaptık.

ROBOT İMALATI

En hızlı büyüdüğümüz alanların başında robotik ve imalat otomasyonu bulunuyor. Türkiye'de birçok geleneksel sektör ileri teknolojiyle potansiyelini açığa çıkarabilir.Tekstil sektöründe robotların büyük verimlilik sağlayacağını düşünüyorum.

TUBA İLZE
tilze@capital.com.tr

ATALAY ÖZDAYI

BAUMIT TÜRKİYE CEO'SU

ÇOCUKLUĞUMDA

Her erkek çocuğun hayallerini süsleyen futbolculuğun yanı sıra kendimi bildim bileli baba mesleği olan tekstil mühendisi olmayı hayal ederdim. Bu isteğimden dolayı üniversite sınavında ilk tercihim tekstil mühendisliği oldu. Önce kader, sonra da dönemin sınav sistemi beni mimarlık fakültesinin sıralarına yönlendirdi.

MEZUN OLDUĞUMDA

Kaba ve ince inşaat işlerinde yani işin mutfağında kendimi geliştirmeye, malzemeyi öğrenmeye ve iyi bir şantiyeci olmaya karar vermiştim. Mezun olur olmaz banka dekorasyonu yapan bir firmada şantiye şefi olarak işe başladım.

İŞ FELSEFEM

Hem hayat felsefem hem de şirket yönetiminde en hassas olduğum konu her zaman çok kolay olmasa da adil olmak.

EĞİTİM YOLU

Saint-Michel Fransız Koleji (1986-1993)

Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi
(1993-1997)

Sabancı Üniversitesi-
Executive MBA Yönetim Bilimleri Fakültesi
(2017-2018)

KARİYER YOLU

2 Design Mimarlık-Şantiye Şefi (1998-1999)

UBM Uluslararası Birleşmiş
Müşavirlik Hizmetleri-Saha Mühendisi
(2001-2002)

PARSONS BRINCKERHOFF-Saha Mühendisi
(2002-2003)

Hafele Türkiye Satış Müdürü
(2003-2007)

GEZE Kapı ve Pencere Sistemleri Genel Müdürü
(2007-2015)

Baumit Türkiye CEO'su (2015-Günümüz)

YAŞAM MOTTOM

İyi olmak kolaydır,
zor olan adil olmaktır.

GÜNDEMİM

2035 yılına kadar şirketimizi tüm Avrupa organizasyonunda ilk 3'e taşımak. Ayrıca Türkiye'de ısı yalıtımı pazarının en önemli iki oyuncusundan biri olmak.

EN ÖNEMLİ BAŞARIM

İki ayrı global yapıda farklı üst düzey yönetici pozisyonlarında görev yaptıktan sonra yapı malzemeleri sektöründe iddialı bir başka çok uluslu şirketin yönetimini 10 yıldır üstlenmek.

KARİYER HEDEFİM

10 yıldır gururla ve çok severek görev yaptığım şirketimin bünyesinde global bir pozisyonda görev almak istiyorum.

BAŞARI FORMÜLÜM

Tüm çalışanların kendini değerli hissettiği, "Ben" değil "Biz" diyen, insan odaklı, güvene dayalı, şeffaf, herkesin fikrini özgürce ifade edebildiği, demokratik ve adil bir şirket kültürü inşa etmek.

HOBİM

En büyük hobilerim sırayla ailem, spor yapmak ve Fenerbahçe. Yıllardır yaptığım farklı spor dallarının yanında yaklaşık 2 senedir disiplinli bir şekilde boks yapıyor, tenis oynuyorum.

Tırmanış

“Babam ve amcamın her hareketi benim için ders niteliğinde”

“Moda bizim evimizde gündelik bir konuydu” diyor **Orka Holding Yönetim Kurulu Üyesi Büşra Orakçıoğlu Biberoğlu**. Henüz 6-7 yaşlarındayken babası Halidun Orakçıoğlu’yla birlikte uluslararası moda fuarlarına katıldığını, katalog taşıyıp fotoğraflar çektiğini anlatıyor. “Akşam yemeklerinde bile sezon koleksiyonları, kumaşlar, renkler, markaların stratejileri konuşulurdu. Bu atmosferde büyümek bana yalnızca bir meslek değil, bir yaşam biçimi kazandırdı” diyor. St. Benoit Fransız Lisesi’nin ardından Koç Üniversitesi işletme bölümünden mezun oldu, lisans yıllarında UCLA’da siyaset bilimi, Parsons’ta tasarım yönetimi okudu. Pandemi döneminde Sorbonne Üniversitesi’nde dijital pazarlama üzerine eğitim alan Biberoğlu, “Kendimi bildim bileli farklı alanlar beni heyecanlandırdı. Disiplinler arası yolculuk hem analiz yeteneğimi hem de yaratıcı düşünme kasımı geliştirdi” diye özetliyor bu süreci. Aile şirketine resmi olarak katılmadan çok önce işin mutfağında yetiştiğini vurgulayarak “Babam ve amcam Türkiye’nin önde gelen iki mentoru. Çocukluğumdan beri elimde kağıt kalemle onların arkasından yürürüm. Toplantıya nasıl giriyorlar, çalışanlara nasıl davranıyorlar, misafirleri nasıl ağırlıyorlar... Her hareketleri benim için bir ders niteliğinde” diyor.

SORUMLU BİR GELECEK TASARLAMAK

Bugün Orka Holding içinde en çok zaman ayırdığı alanlardan biri sürdürülebilirlik. “Moda sadece şık görünmek değil, aynı zamanda sorumlu bir gelecek tasarlamak anlamına geliyor” diyen Biberoğlu, Damat Tween ve D’S Damat markalarında geri dönüştürülmüş materyal kullanımı, uzun ömürlü tasarımlar, ikinci el ve kiralama sistemleri gibi pek çok uygulamayı hayata geçirdiklerini anlatıyor.

Yolculuk

“Opera eğitimi iş hayatıma çok katkı sağladı”

Konservatuvar mezunu bir opera sanatçısı olarak yola çıkan **BR Mağazacılık Sürdürülebilirlik Direktörü Uğur Gülce,** Altınyıldız Classics markasının sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim çalışmalarını birlikte yürütüyor. “Bu disiplinin bana kazandırdığı estetik bakış, detaylara olan ilgim ve sahneye hazırlık sürecindeki disiplin yıllar içinde iş hayatımda da çok işe yaradı. Kariyerime insan kaynakları alanında başladım. İnsanla çalışmanın sadece teknik değil aynı zamanda duygusal bir okuma gerektirdiğini de o yıllarda öğrendim” diyen Gülce, sürdürülebilirlik kavramına çok yönlü bir çerçeveden baktığını ifade ediyor. “Sürdürülebilirlik bizim için yalnızca çevresel başlıklar değil aynı zamanda çalışan gelişimi, üretim süreçleri, tedarik zinciri ve toplumsal katkı gibi birçok farklı alanı kapsıyor” ifadesinde bulunuyor. Özellikle “Dünya Yaşasın Diye” platformunun içerik ve etki alanını derinleştirmeye odaklandıklarını ifade ederek, değişen müşteri beklentilerine yanıt vermekle kalmayıp üretim modellerini de yeniden ele aldıklarına işaret ediyor ve “Genç çalışanlarımızın sürece daha aktif katılması, onların potansiyellerine alan açılması dönüşümün kalıcı olmasını sağlıyor” diyor. Kariyerindeki en anlamlı deneyimi ise “Her Mağaza Bir Öğrenci” projesi olarak ifade ediyor ve projeyi şu sözlerle anlatıyor: “Zamanla fark ettik ki bir gencin hayatına temas ettiğinizde aslında kendi kurum kültürünüzü de dönüştürüyorsunuz. Onlara sadece destek vermekle kalmıyoruz, aynı zamanda öğreniyoruz.”

Likidite riski zirvede

Konu	(%)
Likidite riski	66
Tüketici/kredi riski	56
Toptan kredi riski	52
Faiz oranı riski	48

Kaynak: EY/IIF Küresel Bankacılık Risk Yönetimi Araştırması

Yöneticilerde sadakat alarmı

Önümüzdeki 5 yıl içinde iş değiştirmeyi planlayan üst düzey yöneticiler

Ülke	(%)
Türkiye	60,4
Global ortalama	46,0

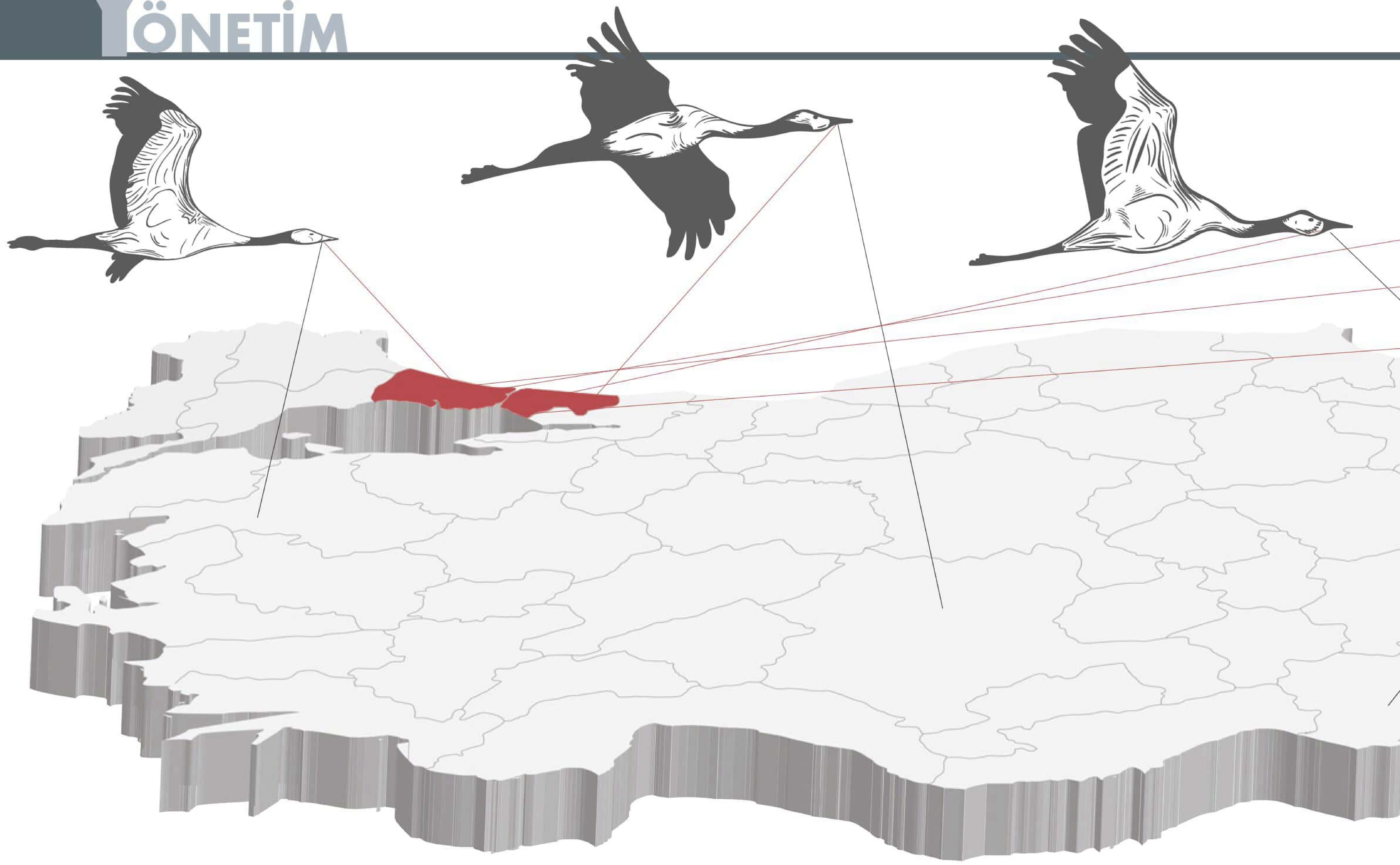
Kaynak: Page Executive

CEO’ların yapay zeka iyimserliği zirvede

Üretken yapay zekanın maddi etkisine inanan CEO oranı

Konu	(%)
Yatırımı artırmayı planlayan şirketler	99
Maddi etki bekleyen CEO’lar	97
Bulut sistemlerini en uygun altyapı görenler	96
Ar-Ge’de maddi etkisi olacağına inananlar	90

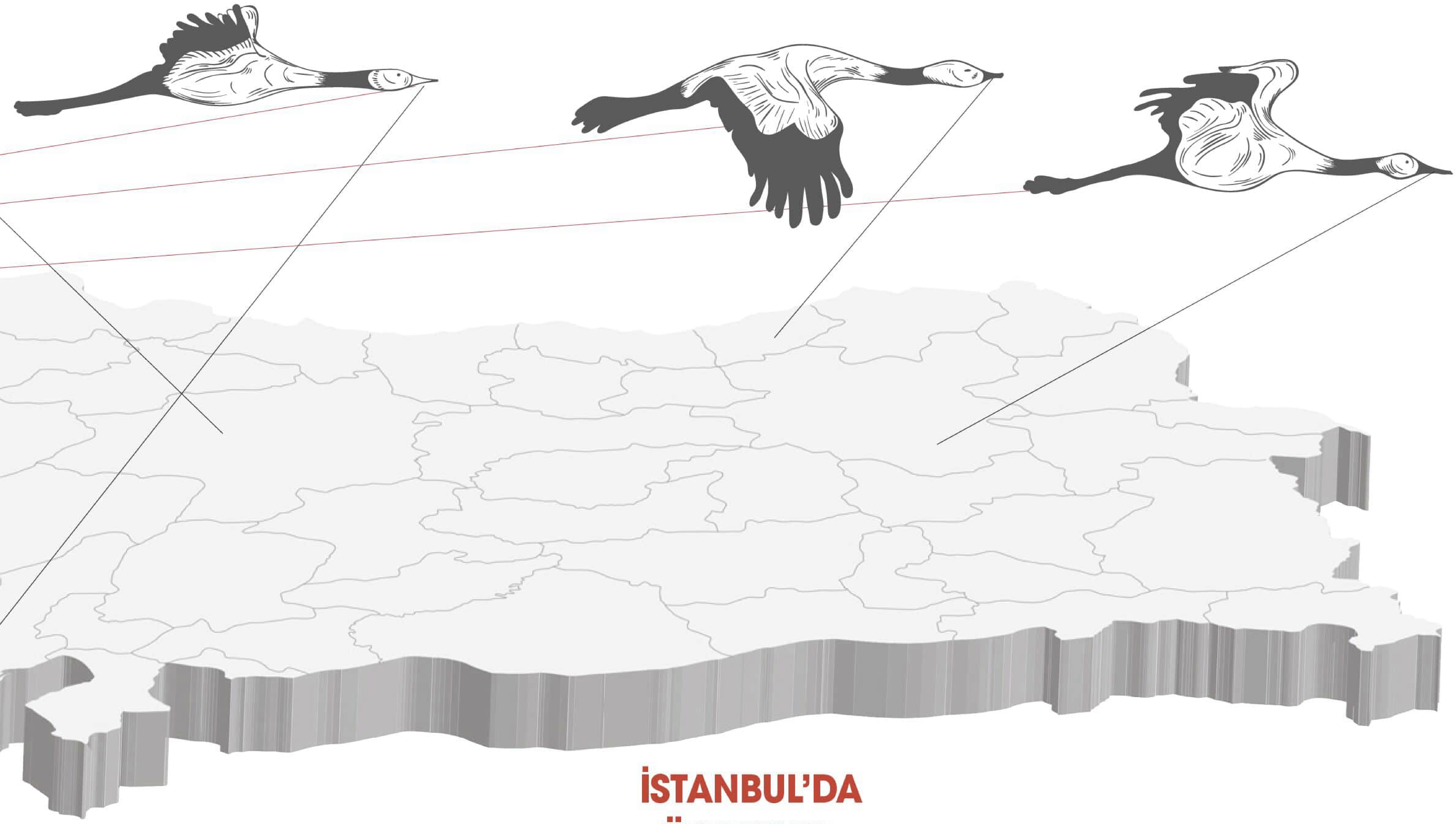
Kaynak: NTT DATA – Global GenAI Report



ANADOLU'YA "BEYAZ" GÖÇ

Trend tersine döndü... Artan kira fiyatları, okul ücretleri ve yaşam maliyetleriyle İstanbul'dan Anadolu şehirlerine yönelen yönetici sayısı artıyor. Erken emeklilik ve uzaktan çalışma da Anadolu'ya ilgiyi artırıyor. Özellikle gençler büyük şehirlerden uzaklaşma eğiliminde. Önümüzdeki dönemde enflasyonun kontrol altına alınamaması ve İstanbul'da yaşam maliyetlerinin düşmemesi durumunda, Anadolu'ya beyaz yakalı göçün artması bekleniyor.

AYÇE TARCAN ● atarcan@capital.com.tr



İSTANBUL'DA ÜCRETLER, ANADOLU'YA GÖRE YÜZDE 30-40 DAHA YÜKSEK.

Son yıllarda artan kira fiyatları, okul ücretleri ve genel yaşam maliyetleri nedeniyle İstanbul'da çalışan beyaz yakalılar, şehir dışındaki alternatif yerleşim ve çalışma alanlarına yöneliyor. Kariyer.net verilerine göre İstanbul'da yaşayıp iş başvurusunda bulunan adayların yüzde 11'i, İstanbul dışındaki şehirlerdeki ilanlara başvuruyor. Bu oran, Kocaeli, Ankara ve İzmir gibi illerde yoğunlaşıyor. Uzaktan çalışma ve şirket merkezlerinin İstanbul dışına kayması da Anadolu'ya göçü destekliyor. Kariyer.net'teki iş ilanlarının 21 bin 300'ü, LinkedIn'de ise 15 bini Anadolu şehirlerinde.

Anadolu'daki iş fırsatlarının artması büyük şehirlerde hayat pahalılığından bunalan beyaz yakalıların göç alternatiflerini eskiye göre daha fazla gündemine almasına neden oluyor.

Önümüzdeki dönemde şirketlerin bazı operasyon ve lojistik merkezlerini İstanbul dışına taşımasıyla daha fazla beyaz yakalı profesyonelin Anadolu'ya taşınması bekleniyor.

PAHALILIK ETKİLİYOR

Son 2-3 yılda beyaz yakalıların İstanbul dışına taşınma eğiliminde artış yaşanıyor. Artan hayat pahalılığı, konut maliyetleri ve şehir yaşamının zorluklarının orta ve üst düzey yöneticiler için metropoller dışındaki alternatif şehirlerde çalışma isteğini artırdığını söyleyen T4 People Analytics Bilgi Teknolojileri Şirketi Kurucu ve CEO'su Ali Tuncel, pandemi sonrası hibrit ve uzaktan çalışma imkanlarının genişlemesinin de bu eğilimi güçlendirdiğini belirtiyor. Son yıllarda Anadolu'daki şirketlerden gelen orta ve üst düzey yönetici talebinde belirgin artış olduğunu belirten Tuncel, "Daha önce büyük şehirlerden yönetici transferi yapmakta zorlanan bazı şirketler, artık uzaktan ya da hibrit çalışmaya açık oldukları için daha geniş bir yetenek havuzuna erişebiliyor ve ihtiyaç duydukları rollerdeki talepleri karşılayabiliyorlar" diyor. Son yıllarda birçok beyaz yakalı çalışanın İstanbul dışında yaşama ve çalışma alternatiflerini daha güçlü şekilde değerlendirmeye başladığını söyleyen Kolay İK COO'su Tunca Üçer, beklenen İstanbul depremi ve hayat pahalılığının da bunda etkili olduğunu belirtiyor ve ekliyor:

"Eskiden yöneticiler, İstanbul'dan Anadolu'ya geçiş konusunda daha temkinliyken bugün hem uzaktan çalışmanın yaygınlaşması hem artan kira ve yaşam maliyetleri bu geçişi daha cazip hale getiriyor" diyor.

Pandemiyle beyaz yakalıların İstanbul dışındaki diğer şehirlerde kariyer fırsatlarına ilgisinin arttığını söyleyen Ulusoy Un İnsan ve Kültür Müdürü Nalan Gülşah Öztürk, son dönemde bu eğilimin hız kazandığını belirtiyor. Son 4 yılda Anadolu'ya artan beyaz yakalı ilgisini doğrudan deneyimlediklerini söyleyen Öztürk, "Şirketimizde finans, bilgi teknolojileri, mühendislik ve üretim gibi alanlarda büyük şehirlerden önemli transferler gerçekleştirdik" diye konuşuyor.

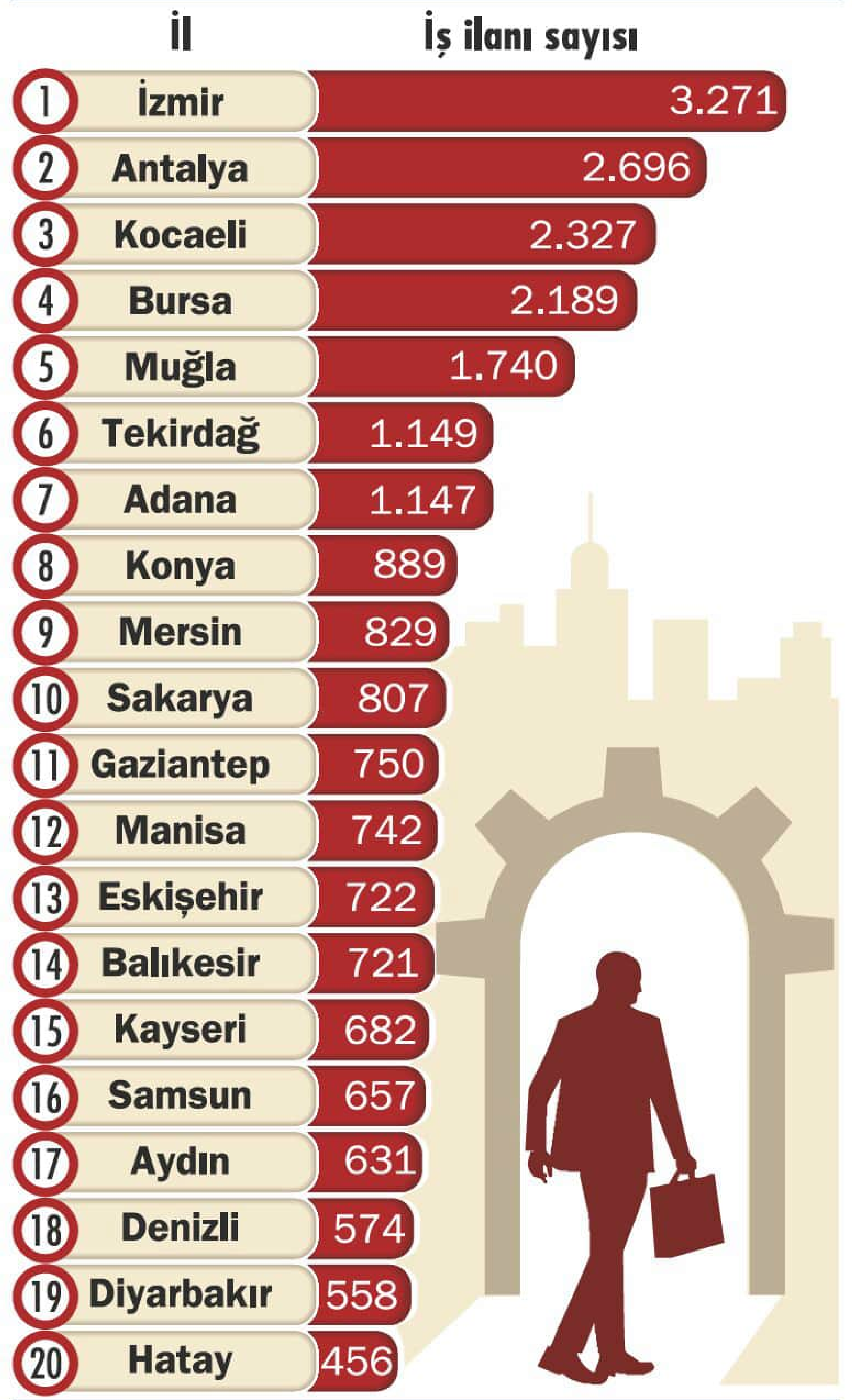
Son 3 yıldır İstanbul ve çevre illerden Ayvalık bölgesine yerleşen beyaz yakalılarla çalışmaya başladıklarını söyleyen Köklü Zeytincilik Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Kürlek de kalite güvence departmanıyla satın alma bölümlerine büyük şehirlerden yönetici transfer ettiklerini ifade ediyor.

EYT'Lİ GÖÇÜ

PwC Türkiye'nin 2023 yılında gerçekleştirdiği araştırmaya göre Türkiye'de çalışanların yüzde 11'i birden fazla işte çalışırken yüzde 30'u ise çoğu zaman faturalarını ödeyemiyor. Öte yandan istatistikler, İstanbul'un enflasyon oranının Türkiye ortalamasının üzerinde olduğunu gösteriyor. Bu da uzmanlara göre beyaz yakanın İstanbul'dan kaçmasına neden oluyor. Beyaz yakalılar arasındaysa farklı segmentlere göre farklı göç eğilimleri gözlemleniyor. Kıdemli, belirli bir seviyeye gelmiş ve yüksek gelirli beyaz yakalıların EYT düzenlemesi sonrasında emeklilik haklarını da kazandıktan sonra Bodrum ve Urla gibi güneydeki yerleşim yerlerine yönelmeye başladığını belirten Human Vision Kurucusu Didem Şatır Şendal, bu grubun iş hayatını tamamen bırakmasa da daha esnek çalışma modellerini tercih ederek büyük şehirlerin dışına çıkmayı seçtiğini söylüyor.

Emekliliği yaklaşan veya erken emekli olma fırsatını yakalayan beyaz yakalıların daha huzurlu bir yaşam için İstanbul'dan ayrılmayı tercih ettiğini

Anadolu'da en fazla iş fırsatı sunan 20 il



Kaynak: Kariyer.net Mart 2025

"GENÇLER BÜYÜK ŞEHİRLERDEN UZAKLAŞIYOR"

ÇİĞDEM GÜRBÜZ / SANKO HOLDİNG İK DİREKTÖRÜ

İSTİHDAM

14 bin kişiyi istihdam ediyoruz. Son dönemde gözlemlediğimiz trend gençlerin iş arayışında büyük şehirlerden uzaklaştığı. Bu trendin altında hayat pahalılığı, yüksek rekabet, trafik sorunu gibi birçok farklı neden yatıyor. Üretimde deneyimli teknik eleman bulmakta zorlanıyoruz. Nitelikli saha ve üretim çalışanı açığı oluştu ve yeni nesil teknik eleman yetiştirilmesi gerekiyor. Şirket içinde işbaşı eğitimleriyle bu açığı kapatmaya çalışıyoruz, ancak bu her zaman yeterli olmayabiliyor.

YENİ KADRO

Yeni yılda operasyonel süreçlerimizi "metal yakalılar" olarak adlandırdığımız robotlarla destekleyeceğimiz bir döneme giriyoruz. Bu kapsamda RPA ve yapay zeka ekiplerimizi geliştirmeyi planlıyoruz. Sürdürülebilirlik, iştiraklerimizde uzun süredir üzerinde durduğumuz bir konuydu; bu yıl merkezi bir sürdürülebilirlik kadrosu oluşturarak bu alandaki işe alımlarımızı artıracağız. Büyüme gösteren iş kollarımızdan biri olan liman işletmeciliğinde de yeni kadrolar oluşturmayı hedefliyoruz.

MÜHENDİSLİK ROLLERİ

Endüstri 4.0'ın gerektirdiği mühendislik rollerinde yetenek bulmak giderek zorlaşıyor. Özellikle robotik otomasyon, veri analitiği ve dijital dönüşüm uzmanlarına olan talep artarken bu alanlarda yetişmiş personel bulmakta güçlük çekiyoruz. Aynı şekilde deneyimli mavi yakalı çalışan bulmak da kolay değil; yeni neslin bu alanlara yönelme eğilimi düşük.

söyleyen Oxygen Consultancy Genel Müdürü Zeynep Doğrul Aşar, bu göç hareketinin İstanbul'un nüfus dinamiğini önemli ölçüde etkilediğini belirtiyor. Aşar, "İstanbul'un nüfus artış hızı yavaşlarken bazı ilçelerde nüfus azalışı gözlendi. Öte yandan göç alan şehirlerde ekonomik hareketlilik arttı" diyor.

Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması da beyaz yakalıların İstanbul, Ankara gibi büyük şehirler dışında farklı kentlere taşınmasını kolaylaştırıyor. Büyük şehirlerden daha sakin ve ekonomik olarak avantajlı bölgelere taşınma eğiliminin yaygınlaştığını söyleyen Teksüt Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mert Özmen, son yıllarda Balıkesir-Gönen'deki merkezlerinde çalışmak için çok sayıda beyaz yakalıdan başvuru aldıklarını belirtiyor. "Bunların bazılarını ekibimize dahil ettik" diyen Özmen, bu yıl satış ve lojistik ekiplerini genişletmek istediklerini belirtiyor. Özmen, "Lojistik ve lojistik yönetimi, satış, müşteri ilişkileri, bayi ve kanal yönetimi alanında farklı pozisyonlarda yönetici ve uzman arayışımız var" diyor.

Anadolu'nun payı

Türkiye geneli aylık ortalama yeni iş ilanı
36.700

İstanbul ve Ankara hariç Anadolu'daki aylık ortalama yeni iş ilanı
21.300

Kaynak: Kariyer.net 2024

GÜLANT CANDAŞ

HANGİ ŞEHİRLERE İLGİ FAZLA?

İzmir, Bursa, Kocaeli, Eskişehir, Antalya, Gaziantep ve Konya kalifiye yöneticilere yönelik talebin arttığı lokasyonlar arasında ilk sırada yer alıyor. Özellikle bu şehirlerde büyüyen sanayi yatırımları, nitelikli yönetici ihtiyacını beraberinde getiriyor. İzmir, beyaz yakalı çalışanlar için cazibe merkezi haline gelmiş durumda. Hem iş olanakları hem yaşam kalitesiyle tercih ediliyor. Eskişehir ve Muğla da sakin yaşam olanakları ve gelişen iş olanaklarıyla beyaz yakalıların ilgisini çekiyor.

Merkezi İzmir'de bulunan Batı Anadolu Şirketler Topluluğu Yönetim Kurulu Başkan Vekili Gülant Candaş, son yıllarda başta İstanbul, Ankara ve diğer birçok şehirden çok sayıda iş başvurusu aldıklarını belirtiyor. İstanbul'daki hayat pahalılığı ve buna bağlı olarak konut fiyatları ve ulaşım maliyetlerindeki artışın iş başvurusunda bulunan adayları geçim şartları daha ekonomik olan ve kaliteli iş-yaşam dengesi sunan şehirlere yönelttiğini söyleyen Candaş, "İzmir ve çevresi bu anlamda en çok tercih edilen lokasyonlardan biri olarak öne çıkıyor" diyor. Candaş, yakın zamanda İstanbul'da çalışan bir adayın hayat pahalılığı gibi sebeplerden dolayı işinden ayrılarak ekiplerine katıldığını anlatıyor.

Kaç ilan var?

LinkedIn
Türkiye verilerine göre, Anadolu'da toplam yaklaşık
15 bin
iş ilanı bulunuyor.

ZEYNEP DOĞRUL AŞAR

Bursa, Gaziantep, İzmir, Kayseri ve Çukurova Bölgesi'nde önemli büyüklüğe ulaşmış şirket sayısının arttığını söyleyen Ergene Consulting Kurucusu ve Boyden Türkiye Ülke Lideri Murat Ergene, bu şirketlerden üst düzey yönetici talepleri aldıklarını belirtiyor. Anadolu şehirleri arasında üst düzey yönetici talebinin en çok Bursa ve Gaziantep'ten geldiğini söyleyen Ergene, "Bu illerde büyük şehir yaşamı olduğu için adaylar için iş konusu uygunsa yerleşmeyi kabul edebiliyorlar ve gidenlerin de gayet mutlu olduklarını görüyoruz" diyor. Anadolu'da en çok CFO, satış, pazarlama ve finans rolleri için çalıştıklarını söyleyen Ergene, Anadolu'daki orta ve üst düzey yönetici talebinin her geçen yıl artış gösterdiğini ifade ediyor.

FİNANS, SATIŞ VE TEKNİK ROLLER

Anadolu'daki şirketlerin en çok talep gösterdiği beyaz yakalı pozisyonları arasında mühendislik, üretim, lojistik, finans, insan kaynakları ve satış alanları öne çıkıyor. Anadolu'daki şirketlerin en fazla talepte bulunduğu pozisyonlar arasında finans müdürü, üretim müdürü, fabrika müdürü, bilgi teknolojileri yöneticisi ve operasyon müdürü gibi rollerin öne çıktığını söyleyen Gilda & Partners Kurucusu Jilda Bal, özellikle üretim, teknoloji ve finans alanlarında yetkin profesyonellere olan ihtiyacın arttığını belirtiyor. Bal, “Şirketler, büyüme hedefleri doğrultusunda bu alanlardaki yönetici pozisyonlarını güçlendirmeye çalışıyor” diyor.

Anadolu’daki şirketlerden gelen yönetici pozisyonu taleplerinde gözle görülür bir artış olduğunu söyleyen Kolay İK COO’su Tunca Üçer, özellikle üretim, finans, BT ve insan kaynakları gibi alanlarda orta ve üst düzey yönetici arayışlarının öne çıktığını anlatıyor.

Diyarbakır’da faaliyet gösteren ve Türkiye’nin en büyük yerli saç boyası üreticisi konumunda bulunan Lila Kozmetik’in yönetim kurulu başkanı Mehmet Cansız da en çok ihracat ve mühendislik rollerinde deneyimli uzman ve yönetici bulmakta zorlandıklarını belirtiyor. Cansız, İstanbul’daki bir büyük kozmetik şirketinden iki önemli yönetici transferi yaptıklarını ifade ediyor.

Anadolu’da faaliyet gösteren büyük sanayi kuruluşları ve hızla büyüyen girişimlerin CEO, CFO, CHRO gibi kritik roller için eskiye göre daha fazla yönetici talebinde bulunduğunu söyleyen T4 People Analytics Bilgi Teknolojileri Şirketi Kurucu ve CEO’su Ali Tuncel, dijital dönüşüm ve teknoloji rollerinde ise özellikle BT yöneticileri, veri analistleri ve siber güvenlik uzmanlarına olan talebin yükselişte olduğunu belirtiyor.

ÜCRET VE YAN HAKLAR

Anadolu’daki pek çok şehirde ücret ve yan haklar İstanbul’a göre hala düşük. İstanbul’da ücretlerin Anadolu’ya göre yüzde 30-40 daha yüksek olduğunu belirten uzmanlar, son dönemde Anadolu’daki şirketlerin de ücret konusunda daha rekabetçi olduğunu belirtiyor.

İstanbul dışındaki şirketlerin rekabetçi kalabilmek ve adayları İstanbul’dan çekebilmek için maaşları, yan hakları ve esneklikleri artırdıklarını söyleyen

Anadolu'da en fazla aranan 5 iş pozisyonu

1. Satış temsilcisi ve pazarlama uzmanı
2. İK uzmanı ve yöneticisi
3. Finans ve muhasebe uzmanı
4. Müşteri hizmetleri uzmanı
5. Teknik destek ve BT uzmanı

“UZAKTAN ÇALIŞMA ANADOLU’YA İLGİYİ ARTIRDI”

FATİH UYSAL / KARİYER.NET CEO’SU

YÜZDE 11’E ULAŞTI

Uzaktan çalışma ve şirketlerin merkezlerini İstanbul dışına kaydırması, Anadolu şehirlerine yerleşerek orada çalışmayı teşvik ediyor. Kariyer.net verilerine göre İstanbul’da yaşayıp oradan iş başvurusunda bulunan adayların yüzde 11’i, İstanbul dışı şehirlerdeki ilanlara başvuruyor. Bu oran, Kocaeli, Ankara ve İzmir gibi illerde yoğunlaşıyor.

DÜŞÜK MALİYETLER

Ankara’dan başvuran adayların yüzde 23’ü, Ankara dışındaki illere başvuruyor. Özellikle büyük şehirlerin maliyetinin arttığı bu dönemde, Anadolu şehirlerine taşınmak çalışanlar tarafından daha cazip bir seçenek olarak görülebiliyor. Bu durum iş yaşam dengesi, yaşam maliyetlerinin düşük olması ve uzaktan çalışma olanaklarının artmasıyla doğrudan ilişkili.

ŞİRKETLERİN ANADOLU ROTALARI

Son dönemde birçok büyük şirket ofis maliyetlerini düşürmek ve iş gücü verimliliğini artırmak amacıyla merkezini İstanbul dışına taşımaya başladı. İstanbul dışına taşınan bazı büyük şirketler, Kocaeli, Ankara ve İzmir gibi illerde yeni ofisler açarak çalışanlarının yaşam maliyetlerini daha düşük seviyelere çekiyor. Bu gelişmeler, aynı zamanda şehir dışındaki iş gücü potansiyelinden faydalanmak ve yerel ekonomilere katkı sağlamak amacıyla da önemli.

BS Executive Search Kurucusu Duygu Kütahya, Anadolu'daki önde gelen şirketlerin yetenekli adayları çekmek için ücretlendirme stratejilerini ve işveren markalarına odaklandığını gözlemlediklerini ifade ediyor. Kütahya, "Ancak yine de İstanbul'a göre Anadolu şehirlerinde maaşlar özellikle direktör ve C level seviyesinde daha düşük" diyor. Kütahya, buna karşın yan hakların İstanbul'daki şirketlerle aynı olduğunu belirtiyor.

TANSU APAYDIN

İstanbul gibi büyük şehirlerde yaşayan bazı profesyonellerin Anadolu'daki iş fırsatlarına yönelmesinin belirli sektörlerde yönetici pozisyonlarına olan ilgiyi artırdığını belirten Gilda & Partners Kurucusu Jilda Bal, Anadolu'daki şirketlerin kritik pozisyonlar için eskiye göre daha yüksek ücretlerle yetenekli çalışanları çekmeye çalıştığını vurguluyor.

Son yıllarda uzun mesai saatleri ve yüksek stres seviyesinin İstanbul'daki yöneticileri alternatif çalışma modelleri ve şehirler üzerine daha fazla düşünmeye yönlendirdiğini söyleyen Wellbees İnsan ve Kültür Müdürü Tansu Apaydın, "İstanbul dışına taşınma eğilimi yalnızca ekonomik nedenlerle değil aynı zamanda çalışan esenliği ve iş yaşam dengesi açısından da şekilleniyor" diyor. Teknoloji, üretim ve lojistik sektörlerinde İstanbul dışındaki şirketlerin yönetici pozisyonlarına olan talebin arttığını söyleyen Jilda Bal ise şöyle konuşuyor: "Ücretlerde de rekabetçi bir artış gözlemleniyor; bazı şehirlerdeki maaşlar İstanbul seviyesine yaklaşmaya başladı."

TAŞINMALAR HIZLANACAK

Önümüzdeki yıllarda enflasyonun kontrol altına alınamaması ve İstanbul'un maliyetlerinin düşmemesi durumunda, büyük şehirlerden Anadolu'ya beyaz yakalı göçünün devam etmesi bekleniyor. Ayrıca son dönemde bazı şirketlerin İstanbul'daki merkezlerini farklı illere taşıması da Anadolu şehirlerine beyaz yakalı göçünü artırıyor.

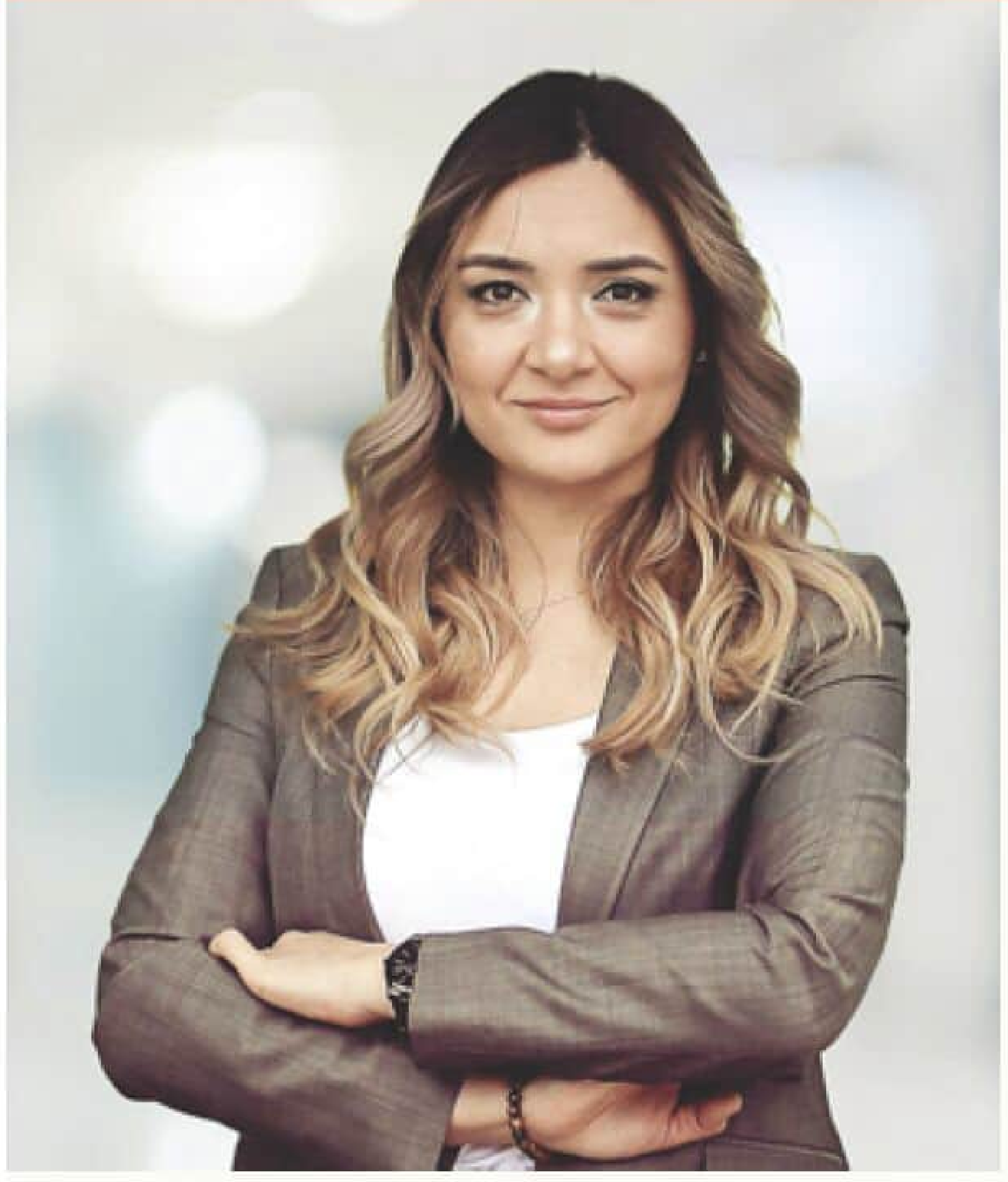
Türk bankacılık devleri pek çok veriyi ve personeli başkent Ankara'daki ofislere taşımaya başladı. Son dönemde Denizbank'ın yanı sıra Garanti BBVA, QNB Bank ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) da çeşitli yedek planlar üzerinde çalışıyor.

Son yıllarda bazı büyük üretim ve teknoloji firmalarının operasyonlarını Gebze, Kocaeli, Eskişehir ve Manisa gibi bölgelere kaydırdığını söyleyen Kolay İK COO'su Tunca Üçer, önümüzdeki dönemde özellikle back-office fonksiyonlarının İstanbul dışına taşınmasının devam etmesini bekliyor.

İstanbul başta olmak üzere büyükşehirlerde artan kira ve maliyetler sebebiyle fabrikaların şehirlerden uzaklaşarak özellikle Eskişehir, Bilecik ve Sakarya'ya yönelmeye başladığını söyleyen Human Vision Kurucusu Didem Şatır Şendal, üretim faaliyetleri için bu gibi şehirlerde yer bulabilen şirketlerin daha önce büyükşehirlerde yer alan ve değeri artan fabrika alanlarını farklı ticari yatırımlar için değerlendirme eğilimine girdiğini belirtiyor. Şendal, "Yeni fabrikaya ihtiyacı olan sanayi kuruluşları, enerji sistemlerine yatırım yapan ya da lojistik alana ihtiyaç duyan şirketlerin de İstanbul dışındaki organize sanayi bölgelerinde arsa alımlarına yöneldiğini gözlemliyoruz" diyor.

"HAYAT PAHALILIĞIYLA İŞ GÜCÜ HAREKETLENDİ"

NALAN GÜLŞAH ÖZTÜRK
ULUSOY UN İNSAN VE KÜLTÜR MÜDÜRÜ



MALİYETLER ARTTI

İstanbul'daki hayat pahalılığı sonrasında beyaz yakalılar İstanbul dışında çalışma ve yaşamaya yöneliyor. Son dönemde bu trendin başta Samsun olmak üzere diğer şehirlerde de iş gücü hareketliliği üzerinde etkili olduğunu gözlemliyoruz. Büyük şehirlerdeki yaşam maliyetlerinin artmasıyla birlikte farklı şehirlerde kariyer fırsatlarına yönelen adaylarla daha sık karşılaşıyoruz.

İSTİHDAM 1.000'İ GEÇTİ

İstihdamımız binin üzerinde. Sektörde belirli uzmanlık gerektiren bazı pozisyonlarda yetkin aday bulmanın zor olabildiğini gözlemliyoruz. Ancak biz, dışarıdan işe alım yapmak yerine mevcut ekibimiz içinde yetenekleri geliştirmeye ve çalışanlarımıza kariyer fırsatları sunmaya odaklandık. İç terfiler ve yetenek gelişim programlarımızla ekip arkadaşlarımızın potansiyelini ortaya çıkarmayı, onların kariyer yolculuklarını desteklemeyi önceliklendiriyoruz. Bu yaklaşımımızla çalışanlarımızın kariyerlerini uzun vadeli şekilde destekleyen bir gelişim ortamı yaratmayı hedefliyoruz.

ÜÇ KANALLI DÖNÜŞÜM

Fiziksel mağazaların yerini koruma savaşı sürüyor. E-ticaret, çok kanallı düzeni hızla domine ediyor. Bu iki uç arasında ise alışveriş deneyimini baştan tanımlayan omnichannel stratejiler yükseliyor. Perakende sektörü için artık bu üçlü, sadece bir dağıtım modeli değil bütünsel bir müşteri deneyimi tasarımına dönüşmüş durumda.

Modern pazarlamanın öncüsü Prof. Philip Kotler, perakende sektöründe yaşanan bu dönüşümü "mükemmel bir kırılma anı" olarak tanımlıyor. Ona göre ABD'de 2 bin 500 civarında olan alışveriş merkezi sayısının bugün 700'e gerilemesi ve önümüzdeki yıllarda 200'e kadar düşmesinin öngörülmesi bu dönüşümün sertliğini açıkça gösteriyor. Kotler, "Artık insanlar alışverişi keyif almak için değil maliyetleri azaltmak için yapıyor" diyerek fiziksel mağazaların geleceğinin yeniden tanımlanması gerektiğini vurguluyor. Kotler, perakendecilerin bu yeni dönemde kişiselleştirilmiş, veri odaklı ve teknolojiyle entegre alışveriş deneyimlerine yatırım yapması gerektiğini söylüyor. Ona göre bu, geçici bir trend değil yeni perakende gerçekliğinin ta kendisi.

Mevcut durumda ise fiziksel mağazalar hala yüzde 77,4'le müşteri seçiminde en büyük paya sahip. Ancak asıl sıçrama, müşterilerin yüzde 73'ünün birden fazla kanalı entegre kullandığı omnichannel modelinde yaşanıyor. Fit Small Business'a göre tüketicilerin yüzde 34'ü haftada en az bir kez online alışveriş yaparken yüzde 72'si fiziksel mağazadayken mobil cihazıyla fiyat karşılaştırması yapıyor.

ŞİRKETLER HAZIR MI?

Türkiye'de perakende sektörü dijitalleşme yolculuğunda önemli mesafe kat etti. Ancak kanallar arası entegrasyonun derinliği hala tartışmalı. Inveon, Metheus Danışmanlık, Zincir Mağazalar Derneği ve TÜBİSAD iş birliğiyle hazırlanan 2025 Omnichannel Olgunluk İndeksi, sektörün bu alandaki mevcut durumunu ortaya koyuyor. Rapora göre Türkiye'deki perakende şirketlerinin omnichannel olgunluk puanı 100 üzerinden yalnızca 46 seviyesinde. Bu sonuç, çok kanallı pazarlama yapılarının hızla yaygınlaştığını ancak büyük kısmının henüz entegre müşteri deneyimi sunma konusunda yolun başında olduğunu gösteriyor. Inveon Kurucusu ve TÜBİSAD Yönetim Kurulu Üyesi Yomi Kastro, bu tablonun

Tüketici artık tek değil çok boyutlu deneyim peşinde. Fiziksel mağazalar, e-ticaret ve sanal ortam iç içe geçiyor. Omnichannel, tercihten öte bir zorunluluk haline gelirken perakende sektörü "üç kanallı dönüşüm"le yeniden şekilleniyor. Uzmanlara göre perakendenin geleceği fiziksel, dijital ve sanal deneyimlerin birleştiği katmanlı bir yolculuğa evriliyor.

TUBA İLZE
● tilze@capital.com.tr

arka planını şöyle açıklıyor: “Bugün toplam perakende satışların yaklaşık yüzde 30’u e-ticaret kanallarından geliyor. Ama bu oran tek başına tabloyu açıklamıyor. Tüketicilerin yüzde 89’u, alışverişte online ve fiziksel temas noktalarını birlikte değerlendiren, çok kanallı (omnichannel) senaryoları tercih ediyor.” Kastro’ya göre müşteriler artık kanal bazında değil deneyim bazında karar veriyor. Raporda yer alan bulgular, yalnızca satış hacmindeki değişimi değil satın alma davranışlarının nasıl dönüştüğünü de ortaya koyuyor. 2014-2015 döneminde e-ticaretin toplam satışlardaki payı yalnızca yüzde 3-4 seviyesindeyken, bugün bu oran yüzde 30’a kadar yükselmiş durumda. Kastro, “Asıl dönüşüm rakamlarda değil zihniyette yaşandı. Omnichannel yapılar sadece teknolojik yatırımla değil tüm organizasyonun müşteriyi merkeze alan bir mimariyle çalışmasını gerektiriyor” diyor. Kastro, markaların daha çok entegrasyon derinliğine odaklanacağını söylüyor. Ona göre Click & Collect, mağazaya iade gibi uygulamaların yanı sıra, kanal bağımsız sepet ve müşteri yönetimi, yapay zekayla kişiselleştirme, sosyal ticaret entegrasyonu ve mobil sadakat kurguları da markaların radarında.

GÜCÜNÜ KORUYOR

Boyner Genel Müdürü Eren Çamurdan, perakendedeki dönüşüme dikkat çekerek şunları söylüyor: “Müşterilerimizin yüzde 19’u online alışverişi tercih ederken yüzde 63’ü mağazalarımızdan alışveriş yapıyor. Yüzde 18’i ise hem online hem fiziksel kanalları kullanan omnichannel müşterilerden oluşuyor. Bu dağılım dengeli bir müşteri yapısına işaret ediyor.” Fiziksel mağazaların güçlü konumunu koruduğunu ve müşteri deneyimini destekleyen hibrit, omnichannel yapıların ön plana çıktığını ifade eden Teknosa CEO’su Sitare Sezgin, mağazalarda ürünleri deneyimleme, uzman personelden destek alma ve ürünü anında teslim alabilme gibi avantajların Türk tüketicisi için hala vazgeçilmez olduğunu belirtiyor. Sezgin, “Müşteri bugün fiziksel mağazaya gelip ürünü deniyor, sonra eve gidip kampanyaya bakıyor, online

(%) Kanallar arası dağılım nasıl?

Şirket	Fiziksel	E-ticaret	Omnichanel
Beta Gıda	20	20	60
MediaMarkt	80	20	35
Miele	67	33	20 - 30
Migros One	60	20	20
Boyner	63	19	18
Teknosa	85	15	8
Altınyıldız	74	26	*
Enplus	70	30	*
Doğtaş	96	4	*
Humm Organic	90	10	*
L’Oréal Türkiye	*	29	*

(*) Bilgi verilmemiştir

“MAĞAZA GÜÇLÜ, OMNICHANNEL YÜKSELİYOR”

SİTARE SEZGİN
TEKNOSA CEO’SU

DENGELİ GEÇİŞ
2024’te ciromuzun yüzde 15’i online kanallarımızdan, yüzde 85’i fiziksel mağazalarımızdan geldi. Yüzde 8’lik bir müşteri grubumuz ise her iki kanalı da entegre şekilde kullanıyor. Bu oran, 10 yıl öncesine göre online ve omnichannel alanında yaklaşık iki kat artışa işaret ediyor. Türkiye’de mağazalar halen güçlü kalırken dijitaldeki büyüme ivmesi sürüyor. Mağazalar, özellikle anında teslimat ve deneyim avantajıyla hala çok değerli.

MÜŞTERİ DENEYİMİ
Tüketiciler mağazada ürünü deneyimleme ve anında teslim alma avantajını önemsiyor. Ancak online alışveriş de hız, fiyat avantajları ve kampanyalarla cazibesini artırıyor. Globalde, teknoloji perakendeciliğinde e-ticaretin payı yüzde 36’lara ulaşırken, Türkiye’de yaklaşık yüzde 24 seviyesine yeni yükseliyor. Fiziksel mağazalar güçlü konumunu koruyor ve hibrit, omnichannel yapılar ön plana çıkıyor.

MÜŞTERİ ODAKLILIK
Sadece bir perakende oyuncusu değil, aynı zamanda güçlü bir dijital pazaryeri ve hibrit bir yapıya sahibiz. Geleneksel perakendecilikte kanal oranları belirleyici bir faktör olabilir; ancak bugünün perakende dünyasında önemli olan, müşterilere tercih ettikleri kanaldan en iyi hizmeti sunabilmek. Dijitalleşen dünyada e-ticaret kanalımıza yatırımlarımızı artırarak burayı daha da güçlendirme gayretindeyiz ama mağazalarımızı da deneyim merkezlerine dönüştürüyoruz.

sipariş veriyor. Ya da online inceliyor, mağazada deneyip satın alıyor. Bizim görevimiz bu yolculuğu kolaylaştırmak" diyor.

Müşteri deneyimini güçlendirmeyi hedefleyen omnichannel uygulamaları kapsamında fiziksel mağazalarda ürün bulunurluğu, beden ve renk seçeneklerine anında erişim imkanı sağlayarak farklı temas noktaları arasında kesintisiz bir alışveriş deneyimi sunduklarını söyleyen Mavi CEO'su Cüneyt Yavuz, "2024 müşteri deneyimi alanındaki yatırımlarımızla gerçek anlamda bir sonraki adıma geçtiğimiz bir yıl oldu. Mağazalardan online satış uygulamasıyla müşteriler herhangi bir noktadan her ürüne, bedene ve renge rahatlıkla ulaşabildi. Omnichannel uygulamalarımız kapsamında, enflasyon muhasebesi öncesi rakamlara göre mağazada online satışları önceki yıla göre yüzde 190 artırdık ve bu alandaki girişimlerimizden yaklaşık 600 milyon TL ek gelir yarattık" diyor.

Şirketlerin yatırım rotası

Şirket	Kanal yatırım planı
Altınyıldız Classics	Dijitalleşme ve optichannel yatırımlarıyla etkili, entegre müşteri deneyimi sunacak.
Beta Gıda	Yurt dışı açılımı ile omnichannel altyapıyı güçlendirmeye ve kişiselleştirmeye odaklanacak.
Boyner	Yapay zeka destekli projelerle kanal entegrasyonunu derinleştirmeyi hedefliyor.
Doğtaş	Online deneyimi kullanıcı dostu hale getirirken, mağazalarda teknolojiyle destekli sunumlar kuracak.
Enplus	Dijital kanalları geliştirecek, mağazalarda yenilikçi deneyimlerle müşteri memnuniyetini artıracak.
L'Oréal Türkiye	E-ticaret ve mağaza entegrasyonunu veri ve yapay zeka temelli çözümlerle geliştirecek.
Mavi	Mağaza ve online alışverişi entegre eden omnichannel çözümlerle müşteri deneyimini ileri taşıyacak.
MediaMarkt	Mağazadan teslim modelini büyütüp tüm kanallarda esnek, entegre deneyim sunacak.
Miele Türkiye	Online içerik ve fiziksel erişimi artırarak omnichannel erişimi yaygınlaştıracak.
Migros	Migros One çatısında birleştirdiği dijital hizmetleri, entegre ekosistem yapısını büyütecek.
Teknosa	Yapay zeka, dijital mağazalar ve entegre müşteri çözümleriyle omnichannel altyapısını güçlendirecek.

ÇOK KANALLI SIÇRAMA

Migros One Genel Müdürü Orçun Onat, Türkiye'de gıda perakendeciliğinde online satış oranının hala yüzde 5-6 civarında olduğunu söylüyor. Ancak Migros'un bu alanda sektör ortalamasının çok üzerinde konumlandığını belirtiyor. "Bugün Migros'ta bu oran yüzde 20'ye ulaşıyor. Uygulama içi dönüşüm oranımız ve tavsiye skorlarımız ise sektör ortalamasının çok üzerinde" ifadelerini kullanıyor. Geçmişle kıyaslandığında kanal dönüşümünün net şekilde hissedildiğini vurgulayan Onat, Migros'un çok formatlı ve çok kanallı yapısıyla perakende dönüşümüne liderlik ettiğini söylüyor. Onat, "Mağazalarımızın üçte birini hem fiziksel hem online siparişlerin karşılandığı hibrit hub'lara dönüştürdük. Bu da entegre kanal yapımızı daha da güçlendirdi" diyor. Önümüzdeki 5 yıl içinde dijitalleşme ve entegre sistem yatırımlarını hız kesmeden sürdüreceklerini vurgulayan Onat, "Migros One altında tüm dijital hizmetleri topladık. Böylece kullanıcıya uçtan uca kişiselleştirilmiş bir deneyim sunuyoruz" ifadelerini kullanıyor. L'Oréal Türkiye Kurumsal E-Ticaret Direktörü Murat Başar, 2024 yılı itibarıyla toplam satışlarının yüzde 29'unun e-ticaret kanalı üzerinden gerçekleştiğini söylüyor. Bu oranın pazar ortalamasının oldukça üzerinde olduğunu belirterek, "Çoklu kanal stratejimizle online ve offline kanallar arasında güçlü bir sinerji yaratıyoruz" ifadesinde bulunuyor. 2014-2015 dönemine kıyasla önemli bir dönüşüm yaşandığını vurgulayan Başar, o yıllarda e-ticaretin satışlardaki payının yalnızca yüzde 3 civarında olduğunu hatırlatıyor. "10 yılda olağanüstü bir büyüme yakaladık. Bu değişim, pandemiyle hızlanan tüketici alışkanlıklarındaki dönüşümün ve teknolojik gelişmelerin bir sonucu" diyor.

ORÇUN ONAT

MURAT BAŞAR

KANALLAR ARASI YOLCULUK

MediaMarkt Türkiye Pazarlama, E-Ticaret ve Kurumsal İletişim Direktörü Tolga Ünvan, 2024 yılı itibarıyla toplam satışların yüzde 20'sinin e-ticaret kanalından, yüzde 80'ininse fiziksel mağazalardan geldiğini belirtiyor. "Bugün müşterilerimizin yüzde 35'i alışveriş sürecinde birden fazla kanalı entegre şekilde kullanıyor. Omnichannel tercih edenlerin oranı hızla artıyor" diyen Ünvan, tüketici davranışlarındaki bu dönüşümün deneyim odaklı perakendeciliği daha da ön plana çıkardığını ifade ediyor. Ünvan, "2014-2015 yıllarında online satışların oranı yalnızca yüzde 0,5'ti. Bugün bu oran yüzde 20'ye ulaştı. Özellikle pandemiden sonra ve yeni nesil tüketicilerin alışkanlıklarıyla bu artış ivme kazandı" şeklinde konuşuyor. Satın alma sıklığında halen fiziksel mağazaların önde olduğunu belirten Ünvan, "Bizim için her müşteri yolculuğu ayrı bir hikaye. Bu nedenle kanallar arası geçişin sorunsuz olması kritik. Örneğin, online siparişin yüzde 30'unun mağazadan teslim edilmesini hedefliyoruz. Bu alanı daha da büyüteceğiz" diyor.

Altınyıldız Classics'in dijital kanallarındaki dönüşüme dikkat çeken BR Mağazacılık Online Kanallar ve Pazarlama Direktörü Onur Uluğ, 2024 yılında müşterilerinin yüzde 26'sının online, yüzde 74'ünün ise fiziksel mağazalardan alışveriş yaptığını belirtiyor. "10 yıl önce bu oran sadece yüzde 3'tü" diyen Uluğ, en büyük değişimin dijital kanalda yaşandığını vurguluyor. Pandeminin bu dönüşümde önemli bir rol oynadığını aktaran Uluğ, "Mobil ticaretin yükselişi ve sosyal medyanın gücü, tüketici alışkanlıklarını dijitale taşıdı" ifadesini kullanıyor. Satın alma sıklığına ilişkin dikkat çekici veriler paylaşan Uluğ, "Online alışverişte müşterilerimizin satın alma frekansı 2,8'ken, fiziksel mağazalarda bu oran 1,7 seviyesinde. Hızlı erişim, kampanyalar ve karşılaştırma imkanı online alışverişi daha cazip hale getiriyor" diyor.

PHYGITAL DENGE

Miele Satış Direktörü Hakan Kılıç, 2024 itibarıyla siparişlerin yüzde 33'ünün online, yüzde 67'sinin ise fiziksel mağazalardan gerçekleştiğini belirtiyor. Kılıç, "Online siparişlerin büyük bölümü küçük ev aletleri ve sarf malzemelerden oluşuyor. Ancak büyük beyaz eşya alışverişinde fiziksel mağazalar hala baskın kanal olmayı sürdürüyor" ifadesinde bulunuyor. Kılıç, beyaz eşya alışverişinin ardından online'dan yapılan tamamlayıcı alışverişlerin doğal bir omnichannel yapısı oluşturduğunu vurguluyor ve bu yapının tahmini olarak yüzde 20-30 seviyesinde olduğunu belirtiyor. Son 10 yıldaki değişime dikkat çeken Kılıç, "2014-2015'te hiç olmayan online kanal, bugün sipariş adedinin üçte birine, ciroda ise yaklaşık yüzde 8'e ulaşmış durumda" diyor. Enplus CEO'su Murat

"ALIŞVERİŞİ KİŞİSEL KILIYOR"

EREN ÇAMURDAN

BOYNER BÜYÜK MAĞAZACILIK CEO'SU

DENGELİ DAĞILIM

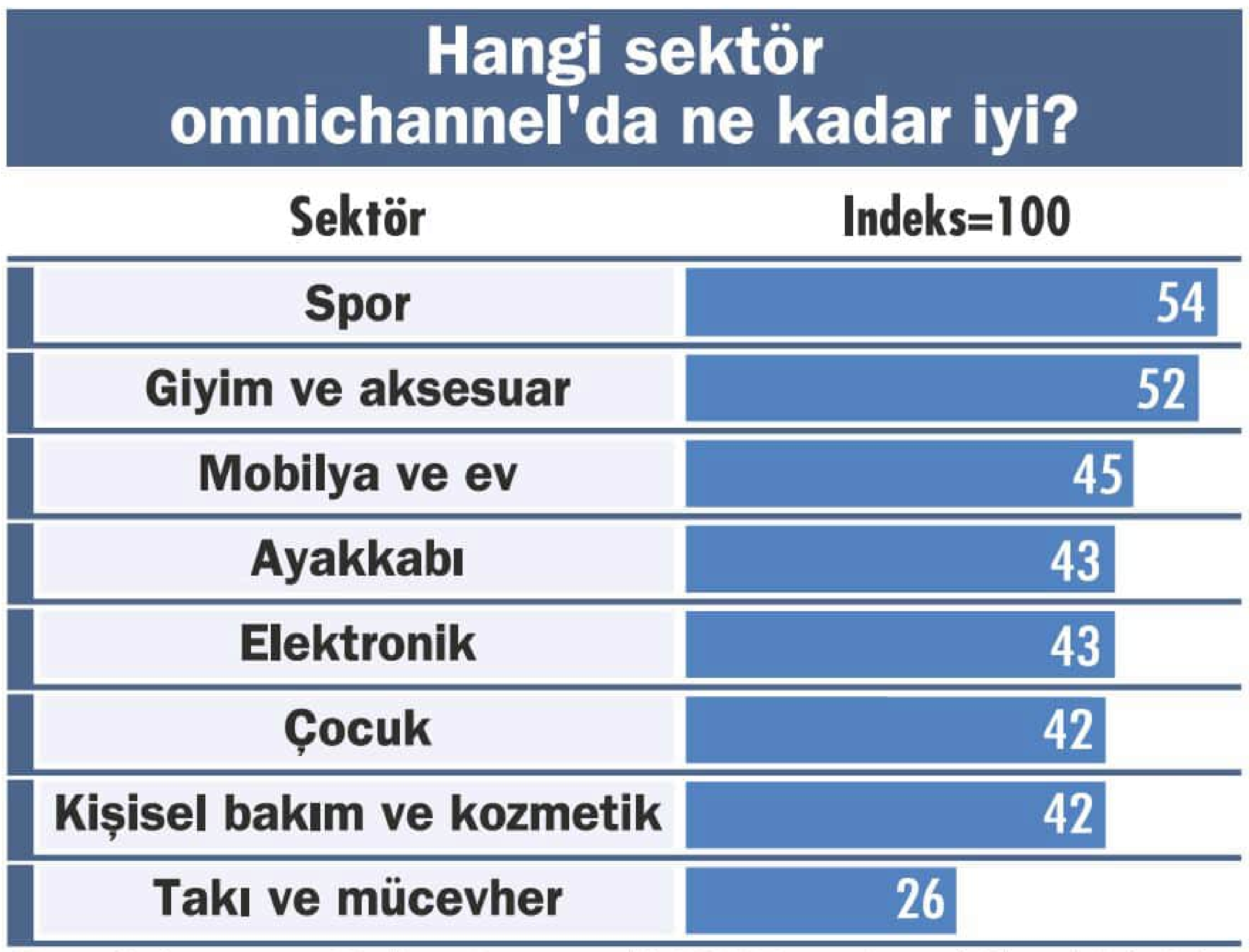
Müşterilerimizin yüzde 63'ü fiziksel mağazalarımızı tercih ederken yüzde 19'u online alışveriş yapıyor. Yüzde 18'lik kesimse her iki kanalı da kullanan omnichannel müşterilerden oluşuyor. 10 yıl önce perakende sektörü kanal dağılımında fiziksel mağaza ağırlığı çok daha fazlaydı, e-ticaretin payı ise yüzde 5'ler seviyesindeydi. Bugün yüzde 20'lere varan bir oran söz konusu. 2024 yılında e-ticaretin toplam satışlar içinden aldığı pay, yüzde 28'e ulaştı.

OMNI GÜCÜ

Güçlü omnichannel yapımız sayesinde online ve offline kanallarımızı kusursuz bir şekilde birleştirerek alışverişi müşterilerimiz için çok daha kişiselleştirilmiş, kolay ve keyifli hale getiriyoruz. Fiziksel mağazalarımız sanat, teknoloji ve deneyim odaklı yapısını korurken Boyner Online'da sunduğumuz alışveriş deneyimini yapay zeka destekli projelerle sürekli geliştiriyoruz. Boyner Online'a entegre ettiğimiz pazaryeri modeliyle 130 yeni kategori ve bin 200'e yakın markayı müşterilerimizle buluşturuyoruz.

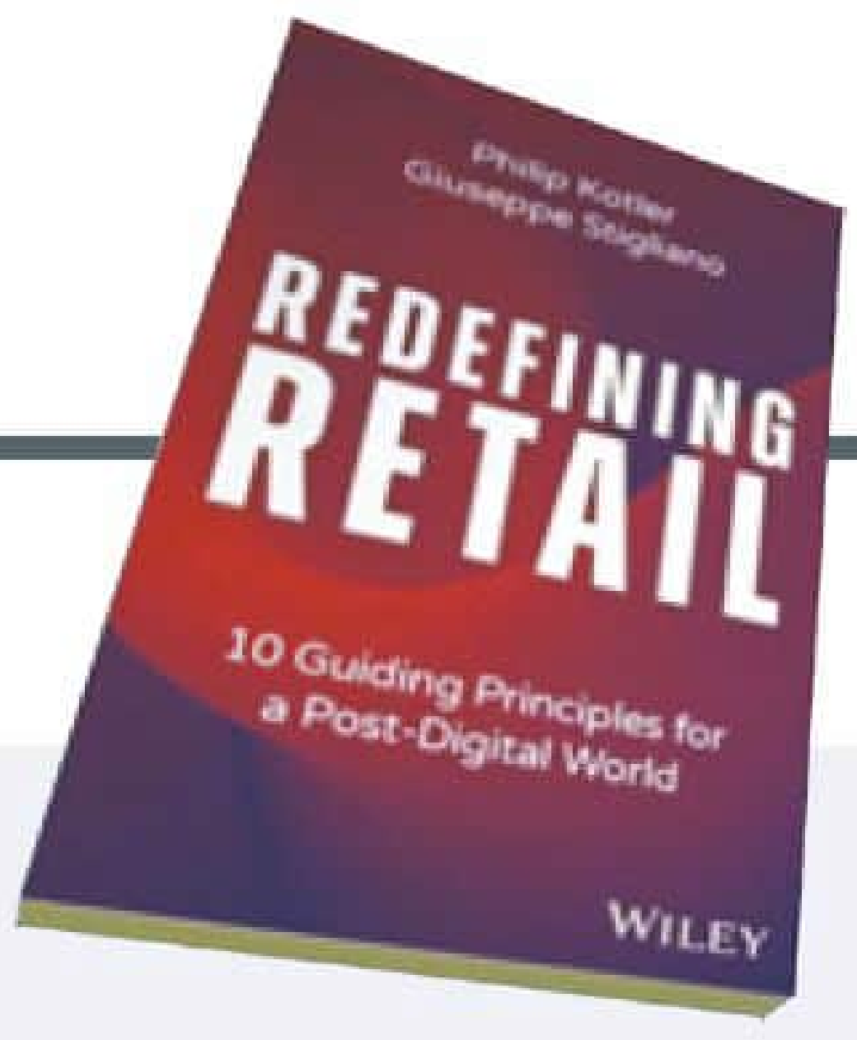
GELECEK VİZYONU

Online oranımız sektör ortalamasının üzerinde, ancak biz kanal oranlarından çok, bu kanallar arasında sunduğumuz deneyimin kalitesine odaklanıyoruz. Önümüzdeki dönemde de yatırımlarımızı bu yönde sürdüreceğiz. Gerçek anlamda başarılı bir kanal stratejisinin; müşteriyi merkeze alan, temas noktaları arasında güçlü bir bağ kuran markalarla mümkün olduğuna inanıyoruz.



Kaynak: Inveon ve Metheus Danışmanlık 2025 Omnichannel Olgunluk İndeksi

Not: Türkiye'deki sektörlerin omnichannel olgunluk puanı 100 üzerinden indekslendi



“OMNICHANNEL ARTIK ASGARİ STANDART”

POST DİJİTAL ÇAĞ

Prof. Philip Kotler ve Giuseppe Stigliano’nun “Redefining Retail” kitabı, perakende dünyasının dijital sonrası çağda karşılaştığı köklü dönüşümü inceliyor. Dijital okuryazarlığın yaygınlaşması ve sanal dünyanın gündelik yaşama entegrasyonunun şirketleri fiziksel-dijital entegrasyona zorladığını söyleyen yazarlar, “Tüketicilerin yüzde 60’ı artık avatarları için de alışveriş yapıyor. Bu veri, yalnızca dijital kanalların değil fiziksel, çevrim içi ve sanal etkileşimi birleştiren omnichannel stratejilerin artık asgari standart olduğunu gösteriyor” diyor.

OMNİ’DEN OPTİ’YE GEÇİŞ

Kotler ve Stigliano, şirketlerin çok kanallı görünürlük sağlamaktan çok, müşteri davranışına göre en etkili kanala odaklanan “optichannel” stratejilere geçiş yapması gerektiğini belirtiyor. Yani “her yerde ol” yaklaşımı, “doğru yerde, doğru temasla var ol” anlayışına evriliyor. Bu yaklaşım, omnichannel yapıların evrim geçirdiğini ve markaların veri analitiği ile kanal etkinliğini sürekli optimize etmeleri gerektiğini ortaya koyuyor.

YENİ OYUNUN KURALLARI

Tüketici artık fiziksel mağazayı keyif için değil ancak fayda sağladığında tercih etiğini söyleyen Kotler ve Stigliano, “Bu da showrooming, mağazadan dijitale geçiş ve çapraz kanal davranışlarını hızlandırıyor. Yeni nesil müşteri yolculuğu; fiziksel, dijital ve sanal deneyimlerin 3D bir bütünlüğe kavuşmasını şart koşuyor. Nike’ın Roblox’ta kurduğu “Nikeland” ya da Gucci’nin Decentraland’deki dijital deneyimi, bu çok katmanlı temas modelinin ilk örnekleri arasında” diyorlar.

Hatipoğlu, satışların yüzde 30’unun e-ticaret kanallarından, yüzde 70’inin ise fiziksel mağazalardan gerçekleştiğini ifade ediyor. “Online alışveriş yapan müşterilerimizin yüzde 60’ı web sitemiz ve mobil uygulamamız üzerinden, yüzde 40’ı ise pazaryerlerinden ürünlerimize ulaşıyor” diyor. Hatipoğlu, markanın “phygital” mağazacılık anlayışıyla her iki kanal arasında kesintisiz bir deneyim sunduğunu söylüyor.

Fiziksel mağazaların özellikle ulusal süpermarket zincirleri aracılığıyla güçlü bir satış kanalı olmaya devam ettiğini vurgulayan Humm Organic Türkiye Satış Müdürü Serdar Gürel, e-ticaretin payının yüzde 10 seviyesinde olduğunu ifade ediyor. Online alışverişin ise genellikle kampanya dönemlerinde yoğunlaştığını, lojistik nedenlerle tekrar alışveriş sıklığının sınırlı kaldığını belirtiyor. Kanal dağılımında dengeyi yakalamayı hedeflediklerini ifade eden Gürel, “Yerel ve geleneksel kanallar bizim için kritik. Aynı zamanda kendi web sitemiz üzerinden yapılan satışların payını artırmayı da istiyoruz” diyor.

ESNEKLİK ÖNEMLİ

Köklü doğrudan satış modeliyle tanınan Avon, dijitalleşme adımlarını hızlandırarak çok kanallı bir müşteri deneyimi inşa ediyor. Avon Türkiye Genel Müdürü Hasan Ulutürk, 2024 yılında e-ticaretin toplam cirodaki payının yüzde 25,7’ye ulaştığını söylüyor. Bu kanalın geçen yıla kıyasla yüzde 59 büyüdüğünü belirten Ulutürk, 2025 yılı sonunda e-ticaret gelirlerinin toplam satışların yüzde 20,3’ünü oluşturmasını beklediklerini aktarıyor ve “Omnichannel yaklaşımımız sayesinde müşterimiz ne zaman, nereden ve hangi kanaldan alışveriş yapmak isterse ona ulaşabiliyoruz. Bu dengeyi iyi kurduk” diyor.

SERDAR
GÜREL

ÇAĞRI
ÖZTÜRK

Doğtaş CMO’su Çağrı Öztürk, “Müşterilerimizin yüzde 4’ü alışverişlerini online kanallar üzerinden gerçekleştirirken büyük kısmı hala fiziksel mağazalarımızı tercih ediyor” diyor. Online kanalların daha düşük sepet ortalamalı ürünlerde öne çıktığını belirten Öztürk, “Müşterilerimiz ürünleri online platformda keşfedip mağazada deneyimleyerek satın alabiliyor ya da tam tersi şekilde hareket ediyor. Bu çok kanallı yapı, onlara maksimum esneklik sağlıyor” ifadesini kullanıyor.

Beta Gıda ikinci kuşak yöneticisi ve İstanbul Şube Müdürü Hatice Uğur’un verdiği bilgiye göre alışveriş yapan müşterilerin yüzde 60’ı omnichannel, yüzde 20’si e-ticaret, yüzde 20’si ise fiziksel mağazaları tercih etti. “Bu tablo, müşterilerimizin esneklik ve erişilebilirlik beklentilerini net şekilde ortaya koyuyor. Omnichannel stratejimiz, online ve offline kanallar arasında kesintisiz bir deneyim sunmayı hedefliyor” diyor. C

MÜTHİŞ "ETKİ"

Tüketici artık reklama değil güvendiği sese kulak veriyor. EY'nin 30 ülkede 23 bin kişiyle yaptığı araştırmaya göre kullanıcıların yüzde 61'i influencer tavsiyesiyle ürün alıyor. Reklama tıklayanların oranı ise yalnızca yüzde 21'de kalıyor. Markalar bütçesini bu alana kaydırıyor. Hepsiburada, kampanya dönemlerinde satışlarını 5 kata kadar artırabiliyor. Philips, influencer bütçesini 5 yılda yüzde 10'dan yüzde 45'e çıkararak bu alana ciddi bir kaynak ayırıyor. Influencer (etki) pazarlaması, dijital yatırımların yeni omurgası olmaya aday.

NİL DUMANSIZOĞLU ● ndumansizoglu@capital.com.tr

Reklamın dili, etkisi ve mecrası değişiyor. Yeni çağda, markaların kitlelere ulaşmak için tercih ettiği en etkili yol, influencer (etki) pazarlaması oldu. Bir dönem "fenomen iş birliği" olarak küçümsenen bu strateji, bugün dev markaların medya bütçelerinde güçlü bir pozisyona yerleşmiş durumda.

2025 yılı itibarıyla influencer pazarlaması küresel çapta 22 milyar dolarlık bir ekonomik hacme ulaştı. Sadece birkaç yıl önce 10 milyar dolar bandında seyreden bu alan, iki kat büyüyerek dijital reklam yatırımları içinde en hızlı yükselen kategori haline geldi. Özellikle güzellik, moda ve teknoloji sektörleri, bu büyümenin lokomotifleri arasında. Öyle ki L'Oréal ve Unilever gibi dev markalar, toplam medya bütçelerinin yüzde 50'sini artık influencer içeriklerine ayırıyor.

Türkiye cephesinde de tablo benzer şekilde gelişiyor. 2024 yılında influencer pazarlama yatırımları bir önceki yıla göre yüzde 87 artarak 3,1 milyar TL'ye ulaştı. 2025 için beklenti 4,5 milyar TL'yi aşması yönünde. Markaların yüzde 71'i, 2025'te bu alana ayırdığı bütçeyi artıracağını belirtiyor. TikTok ve Instagram gibi mecralar, izlenmenin ötesinde yönlendirme gücüyle ölçülüyor. Örneğin Trendyol'un influencer bağlantılarının yüzde 54'ü doğrudan satışa yöneliyor.

Veriler, influencer pazarlamasının yalnızca bir trend değil yeni nesil iletişimin önemli bir aracı olduğunu ortaya koyuyor.

KİMLERLE ÇALIŞIYORLAR?

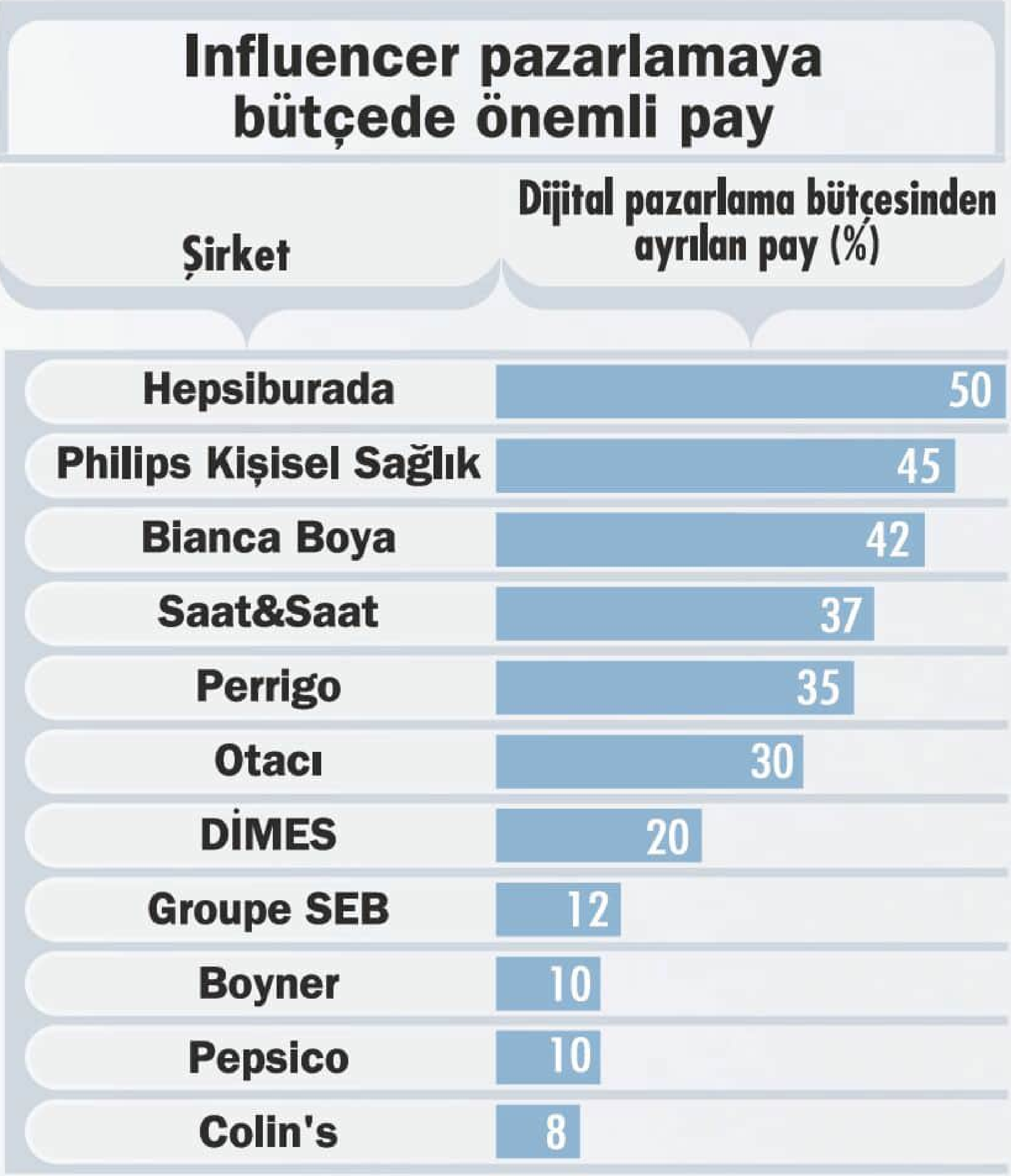
Markalar, influencer iş birliklerini kampanya takvimine ve hedef kitleye göre şekillendiriyor. Her yıl 500'den fazla içerik üreticisiyle bağlantı kuran Sephora, bu alandaki en aktif markalardan biri konumunda. Sephora Türkiye Pazarlama Direktörü Pınar Tunaveli, "Kapsayıcılığı stratejimizin merkezine yerleştiriyoruz. Farklı yaşlardan, cinsiyetlerden, mecralardan isimlerle çalışıyoruz. Örneğin Nebahat Çehre ile ilk kez imaj kampanyamızda çalıştık. Kendisinin de ilk dijital iş birliğiydi ve çok ses getiren imza bir iş oldu" diyor.

Karaca, Refika Birgül, Rachel Araz ve Saadet Algan gibi influencer'larla uzun süreli projeler gerçekleştiriyor. Karaca Kurumsal İletişim Yönetmeni Merve Günbey, "Sadece tanıtım değil birlikte ürün tasarımı da yapıyoruz" sözleriyle iş birliği bağının kapsamını vurguluyor.

Suwen'in 2024'te birlikte çalıştığı isimler arasında Buse Terim, Danla Biliç ve Berfu Yenerler var. Bianca Boya, oyuncu Yasemin Sakallıoğlu ile 2022'den bu yana dört reklam filminde birlikte çalıştı. 400 kadın usta influencer da projelerde aktif rol alıyor. Dimes Dijital Pazarlama Grup Müdürü Ezgi Özyıldırım, binlerce influencer'la iş birliği yaptıklarını, bazılarını şirket içinden seçtiklerini belirtiyor.

Groupe SEB ise Tefal ve WMF markaları için toplam 18 influencer'la uzun soluklu sözleşmelerle çalışıyor. Bu yapının içinde Çakal Lezzetler, Bengi Kurtçebe ve Healthy Food Break gibi hesaplar

Influencer pazarlamaya bütçede önemli pay



5 yıllık büyük değişim

Dijital bütçede influencer payı (%)

Şirket	2020	2025
Bianca Boya	0	42
Saat&Saat	0	37
Kurtsan	2	30
Otacı	2	30
Pepsico	2	10
Philips Kişisel Sağlık	10	45
Hepsiburada	20	50

bulunuyor. Hepsiburada ise 20 binden fazla kişilik affiliate ağıyla Türkiye'de bu alandaki en geniş yapıya sahip marka konumunda.

En değerli iş birlikleri

Marka	Influencer
Bianca Boya	Yasemin Sakallıoğlu
Groupe SEB	Bengi Kurtçebe, Emir Yargın, Gökçe Sezin Güleryüz
Karaca	Refika Birgül, Rachel Araz, Saadet Algan
Pepsico	Berk Keklik, Buse Zeynep
Perrigo Türkiye	Özge Oktar, Nazlı Altaç, Deniz Dülgeroğlu, Simla Can Polat
Sephora	Nebahat Çehre
Suwen	Buse Terim, Danla Biliç, Berfu Yenerler, Hande Gülşen Yontuç

Not: Sıralama markalara göre alfebetik yapılmıştır.

PAYDA BÜYÜK DEĞİŞİM

Influencer pazarlaması, 2020'de birçok marka için küçük bir deneysel kalemken 2025'te stratejik hale geldi. Hepsiburada, influencer kanalına ayırdığı payı yüzde 20'den 50'ye çıkardı. PepsiCo'da influencer payı yüzde 2'den 10'a ulaştı. Perrigo Türkiye'de ise 2020'de yüzde 5 olan pay, 2025'te yüzde 35'e çıktı.

Kurtsan Holding, 2020'de dijital pazarlama bütçesinden bu alana yalnızca yüzde 2 ayırırken 2025'te bu oran yüzde 30'a yükseldi. Kurtsan Holding CEO'su Atakan Özdemir'e göre bu artış, tüketicinin güven duyduğu kişilerden öneri alma eğiliminden kaynaklanıyor.

Bianca Boya 5 yıl önce hiç influencer kullanmazken bugün bütçesinin yüzde 42'sini bu alana aktarıyor. Bianca Boya Kurucu Ortağı Veysel Feyzoğlu, "Tüketici ilgisi arttıkça yatırım da arttı" diyor.

Son 5 yılda bütçelerini yüzde 100 artırdıklarını ifade eden Suwen Pazarlama Direktörü Elif İsmailoğlu, ekliyor: "2020-2025 arasında pay oranlarına baktığımızda gelenekselden dijitale doğru bir eğri var. Özellikle hızlı tüketim kanalları hayatımıza girdiğinden beri yaşayan ve gerçek kullanıcı yorumları uzun süredir trend. 2020 yılında yılda 1 ya da 2 kez influencer kullanırken artık yılda en az 10 kere kullanım sağlıyoruz. Bu da markamız adına hızlı ve direkt mesajlar iletmemizi kolaylaştırıyor."

DİMES ise bazı kampanyalarında tüm dijital iletişimi influencer'larla yönetiyor. Bu nedenle bu alanın bütçenin yüzde 50'sine kadar çıkabildiğini belirten DİMES Dijital Pazarlama Grup Müdürü Ezgi Özyıldırım, şöyle devam ediyor:

"2025'te de influencer iş birlikleri hala dijital stratejimizin kalbinde. Bütçemizin önemli bir kısmını bu alana ayırmaya devam ediyoruz."

"SATIŞLARIMIZI 5 KATA KADAR ARTIRABİLİYOR"

GÖRKEM DERELİ
HEPSİBURADA PAZARLAMA GRUP DİREKTÖRÜ

"HER KULLANICI MARKANIN TEMSİLCİSİ"

20 binden fazla kişilik affiliate havuzumuzla Türkiye'de lider konumdayız. Bu yapı sayesinde niş kitlelere mikro ve nano influencer'larla ulaşabiliyoruz. Satışlarda kampanya dönemlerinde 3 kata, kasım ayında 5 kata kadar artış yakalıyoruz. Influencer önerileri, doğrudan reklamdan çok daha güçlü çalışıyor. Kullanıcının güvendiği bir sesin etkisi çok derin.

"İNCE AYARLI STRATEJİLER"

TikTok Shop ve Instagram Checkout Türkiye'de aktif değil ama biz hazırlıklıyız. İçeriği alışverişe yönlendirmek için her platformun algoritmasını ayrı okuyoruz. Link Gelir modelimizle kullanıcıya gelir kazandırıyoruz, bu da influencer etkisini tabana yayıyor. Artık herkes birer marka elçisi. 2025'te influencer pazarlaması kişiselleştirilmiş ve performans odaklı olacak.

ATAKAN ÖZDEMİR

Türkiye influencer pazarı verileri

2025 yılında reklam harcamalarının **61,7** milyon dolara ulaşması bekleniyor.

Sektörün 2025 - 2029 yılları arasında yıllık bileşik büyüme oranı % **10,04** olarak öngörülüyor.

2029 yılına kadar pazarın büyüklüğünün **90,46** milyon dolara ulaşacağı tahmin ediliyor.

2025 itibarıyla internet kullanıcısı başına ortalama reklam harcaması **0,77** dolar olarak tahmin ediliyor.

Kaynak: Statista

ETKİLEŞİM KASAYA YANSIYOR

Influencer pazarlaması yalnızca bilinirlik değil, satışa doğrudan etkisiyle de markaların öncelikli araçlarından biri haline geldi. Karaca'nın kampanya dönemlerinde bazı ürünlerde yüzde 60'a varan satış artışı yakaladığını belirten Karaca Kurumsal İletişim Yönetmeni Merve Günbey, "Mağazalarımızda sıkça 'Influencer paylaşımında gördüğüm bu ürünü alabilir miyim' gibi sorularla karşılaşıyoruz. Bu da influencer pazarlamasının yalnızca dijital platformlarda değil, mağazalarımızda da tüketici davranışlarını etkilediğini gösteriyor" diyor.

Bianca Boya'nın influencer tanıtımlarının doğrudan satın almaya yönlendirdiğini vurgulayan kurucu ortak Veysel Feyzoğlu, doğru kişiyle yapılan tanıtımın satışları artırdığına dikkat çekiyor. Suwen Pazarlama Direktörü Elif İsmailoğlu, markalaşma ve satış stratejilerini ayrı planlayarak her ikisinde de pozitif sonuçlar elde ettiklerini aktarıyor.

Satışa yönlendirmeli kampanyalarda influencer etkileşiminin katkısıyla ilgili Perrigo Türkiye Pazarlama Direktörü Gözde Gündüz Shavky, şöyle konuşuyor:

"Influencer iletişimi sayesinde standart günlük online satış rakamlarının çok daha üzerinde bir

GÖZDE GÜNDÜZ SHAVKY

"5 YILDA YÜZDE 2'DEN 10'A ÇIKTI"

SEREN ÇANKIRI

PEPSICO TÜRKİYE YİYECEK & İÇECEK KATEGORİSİ PAZARLAMA KIDEMLİ DİREKTÖRÜ

BÜTÇE ARTTI

Influencer'lar bizim pazarlama ve satış stratejilerimizde önemli bir yere sahip. Onlarla düzenli olarak iş birlikleri yapıyoruz. 2024 yılında markalarımızın kampanya dönemlerinde yüze yakın influencer ile çalıştık. En fazla çalıştığımız isimler Berk Keklik ve Buse Zeynep. Influencer pazarlamasına kampanya bütçelerimizin yüzde 10'unu ayırıyoruz. 5 yıl önce bu oran yüzde 2'ydi.

TIKTOK YÜKSELİŞTE

Tüketiciler arasında ürün alma kararı vermeden önce internette araştırma yapmak, online mecraları ve influencer'ları takip etme trendi giderek artıyor. Önümüzdeki dönemde de influencer'lara ve içerik yaratıcılarına yatırım yapmaya devam edeceğiz. Mecra olarak TikTok'un biraz daha öne çıktığını söyleyebilirim. TikTok yükselişte olan bir mecra ve onun dinamiklerini anlayarak ilerlemeye özen gösteriyoruz.

tüketici kitlesini ürünlerimizle tanıştırıyoruz. Ürünün sadık tüketicilerini uygun fiyatlı promosyonlarla buluşturma fırsatı yakalıyoruz. Söz konusu rakamsal etki, ilgili ürünün standart online satış trafiğiyle de ilgili elbette. Bazı ürünlerde standardın 10 katı etkileşim alırken bazılarında bu oran 50 katına çıkabiliyor. Bu durum, biraz sunduğunuz kampanyaya, girdiğiniz iletişimin yoğunluğuna ve sezonsallığa göre değişebiliyor.”

INSTAGRAM BAŞI ÇEKİYOR

Influencer pazarlamasında mecralar artık sadece tercih değil, stratejinin temel bileşeni haline geldi. Globalde influencer'ların en aktif olduğu platform hala Instagram. 2024 itibarıyla influencer'ların yüzde 68'i bu mecrayı kullanıyor. Onu, TikTok ve YouTube izliyor. Türkiye'de de durum benzer: We Are Social 2024 verilerine göre influencer içeriklerinin yüzde 71'i Instagram, yüzde 18'i TikTok ve yüzde 7'si YouTube'da yayınlanıyor. Kısa video ve reels formatları, kullanıcıların dikkatini çekme ve etkileşim yaratmada öne çıkıyor.

TikTok'un viral etkisinden ve Instagram'ın estetik gücünden yararlandıklarını belirten Sephora Türkiye Pazarlama Direktörü Pınar Tunaveli, “TikTok hızlı keşif sunarken Instagram sadakat yaratıyor” diyor.

Instagram'ın kendileri için önemli olduğunu belirten Saat&Saat Pazarlama Direktörü Berfin Kaplan Albayrak, şöyle devam ediyor:

“Instagram dönüşüm açısından lider olmaya devam ederken YouTube uzun vadeli marka algısı oluşturmak için önemli bir platform olarak yerini koruyor. Biz iki mecra için de mecranın yapısına uygun içerikler planlıyoruz. Instagram tarafında daha kreatif influencer kurguları ile ‘storytelling’ temasını öne çıkarırken YouTube tarafında kanaat önderleri ve alanında uzman isimlerle farklı/tematik içerikler planlayarak onların hikayesine ortak olmaya ve onu yansıtmaya özen gösteriyoruz.”

BERFİN KAPLAN ALBAYRAK

Markaların Influencer mecra haritası

Şirket	En aktif kullanılan mecralar	Nasıl etki ediyor?
Bianca Boya	Instagram	Özellikle kadın hedef kitle odaklı satış
Groupe SEB	YouTube, Instagram	Uzun soluklu ilişkiler, tarif içerikleri
Hepsiburada	Instagram, TikTok, YouTube	Instagram story ve reels, TikTok yüksek etkileşim
Karaca	TikTok, Instagram, YouTube, X	Her mecraya özel içerikle etkileşim
Sephora	Instagram, TikTok	Instagram sadakat, TikTok viral etki
Sinoz	Instagram, TikTok	Instagram görsel etki, TikTok genç kitleye ulaşım

Not: Sıralama alfabetik olarak yapılmıştır.

“24 MİLYAR DOLARLIK DEV BİR EKOSİSTEME DÖNÜŞTÜ”

MERVE DEŞEN / CREATORDEN CEO'SU

PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ

2024 itibarıyla global influencer pazarı 24 milyar dolara ulaştı. Türkiye'de ise yalnızca 2024'ün ilk 6 ayında influencer yatırımları 3 milyar TL'yi aştı. TikTok ve YouTube gibi platformlar, bu büyümede itici güç oldu. Gen Z, ürün keşfi için artık arama motoru yerine içerik platformlarını kullanıyor.

“DÖNÜŞÜM YÜZDE 50'Yİ BULUYOR”

Affiliate sistemleri sayesinde influencer kaynaklı satışlar net biçimde ölçülebiliyor. Doğru hedefleme ve kreatif brieften oluşan kampanyalarda dönüşüm oranı yüzde 50'ye kadar çıkabiliyor. CreatorDen, kampanya bazlı tıklama, kaydetme, yönlendirme gibi tüm performans metriklerini raporluyor.

“BAŞARI VERİYLE GELİYOR”

Markaların en sık yaptığı hata, sadece takipçi sayısına bakarak seçim yapmak. Oysa etkileşim oranı, içerik dili ve hedef kitle uyumu çok daha önemli. CreatorDen, Share of Voice (SOV) ölçümüyle rakip analizlerini de sunarak markaların sektörel konumunu netleştiriyor. Strateji, artık veriden geçiyor.

“BÜTÇENİN YÜZDE 45’İNİ AYIRIYORUZ”

BURCU OKUDUR / PHILIPS KİŞİSEL SAĞLIK ÜRÜNLERİ TÜRKİYE PAZARLAMA LİDERİ

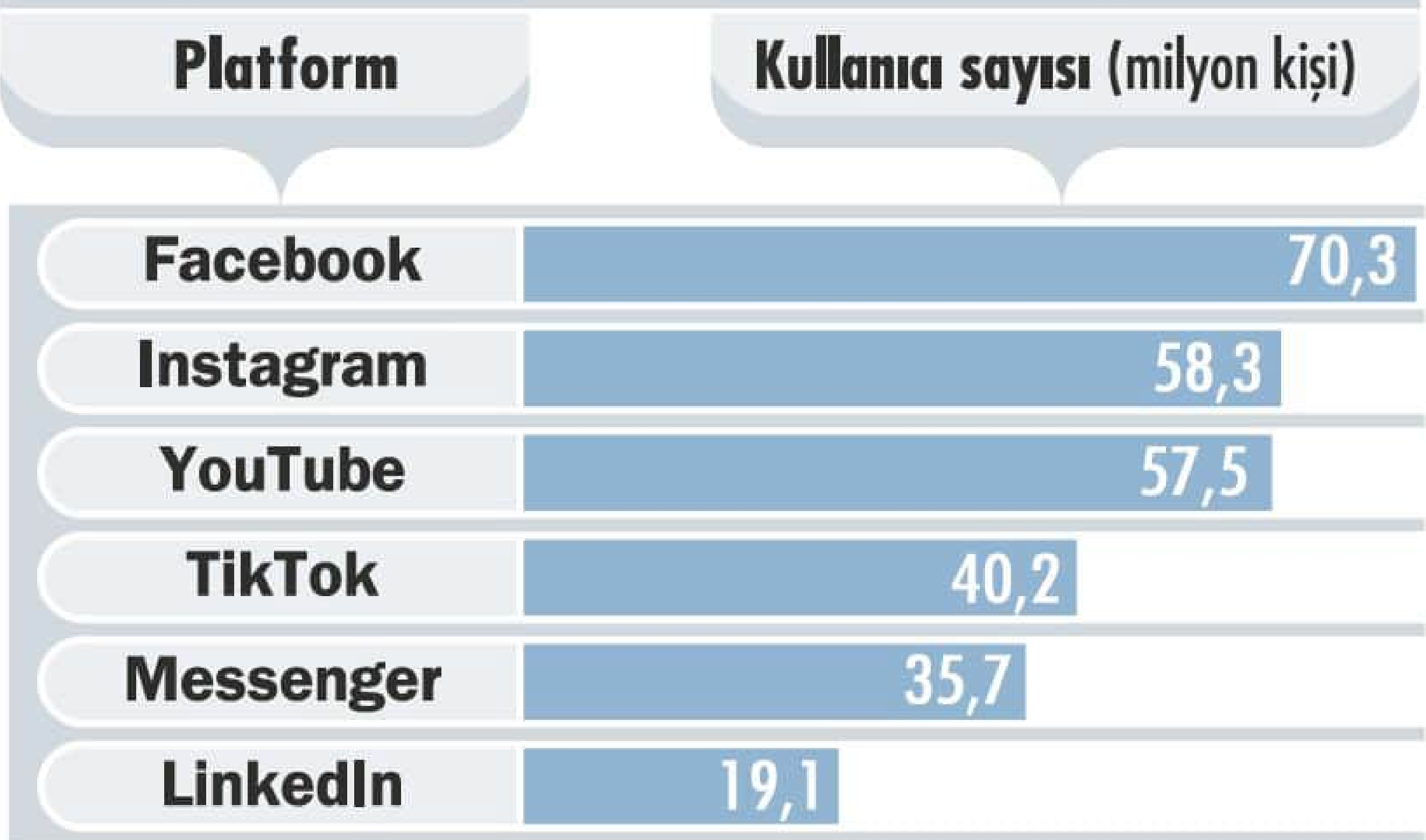
KAÇ KİŞİYLE ÇALIŞIYOR?

Philips’te, 100’den fazla influencer’la iş birliği yapıyoruz. Dijital bütçemizin yüzde 45’ini influencer pazarlama iletişimine ayırıyoruz, bu oran 5 yıl önce yüzde 10 seviyelerindeydi. Influencer’larla yürüttüğümüz pazarlama projelerini artırmamızın nedeni, onların tüketicilere hızlı, samimi ve deneyim odaklı bir yaklaşımla ulaşarak daha güçlü bir bağ kurmamıza olanak sağlaması.

DOĞRU MECRA SEÇİMİ

Genç kitleye ulaşmak istediğimizde TikTok öne çıkarken Y kuşağı için Instagram daha güçlü bir mecra oluyor. Stratejimizi mecra odaklı değil, tüketici odaklı bir yaklaşımla şekillendiriyoruz. Influencer marketing, tüketicilerle samimi ve güçlü bir bağ kurmamızı sağlayan en etkili araçlardan biri. Bu nedenle önümüzdeki dönemde de bu alana yatırım yapmaya devam edeceğiz. Doğru isimleri ve doğru mecraları seçmeye odaklanarak belirleyeceğiz.

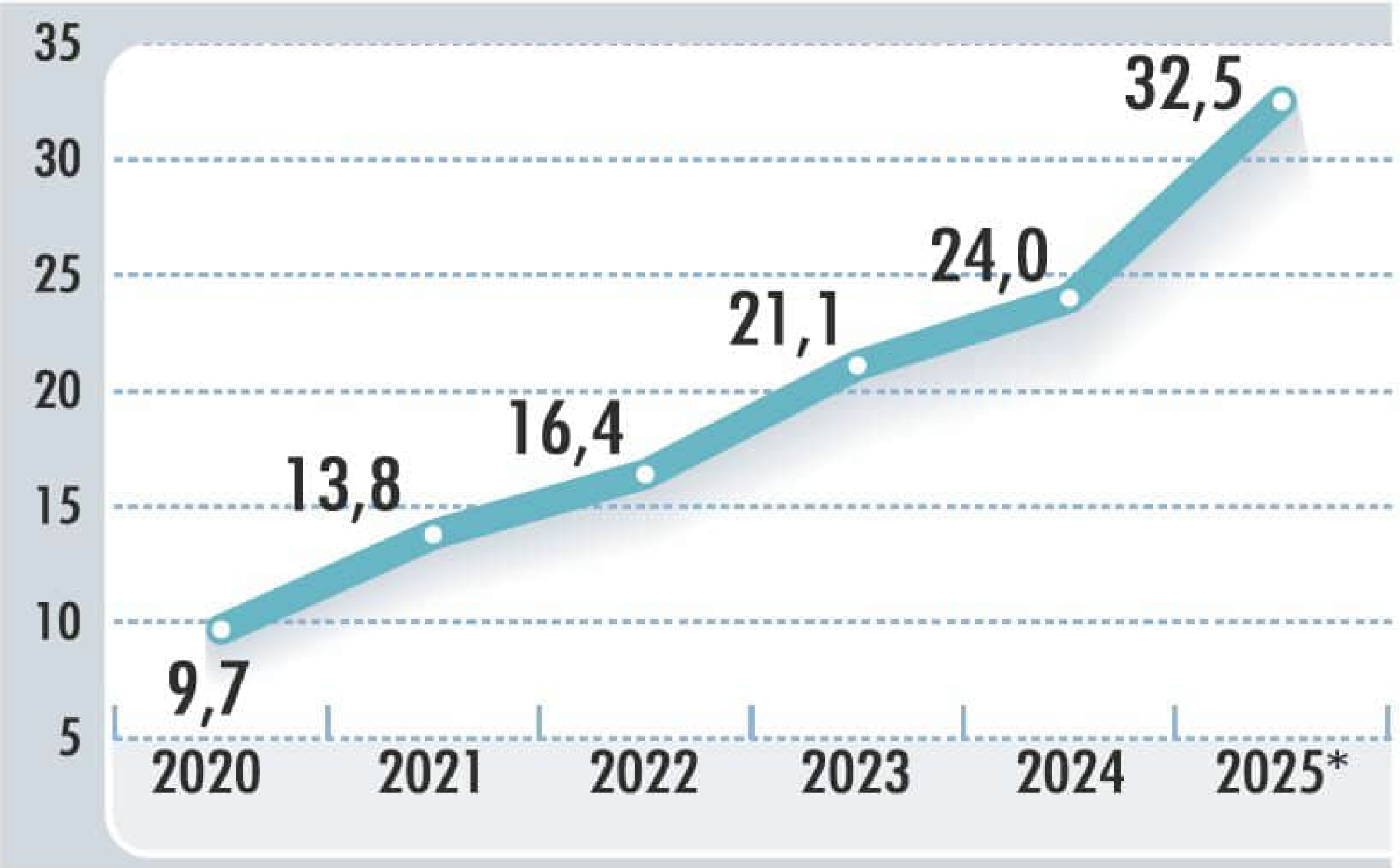
Türkiye'de sosyal medya kullanımı



Kaynak: napoleoncat, DataReportal

Büyüklük yıllara göre nasıl değişti?

Global influencer pazar büyüklüğü (milyar $)



*Tahmini veridir. **Kaynak:** Influencer Marketing Hub

KAMPANYALAR NASIL GELİŞECEK?

Markalar, kısa vadeli kampanyalardan uzun vadeli marka elçiliği modellerine geçiş yapıyor. Sephora, influencer içeriklerinin doğrudan satışa dönüşmesi için TikTok Shop gibi global trendleri takip ettiğini belirtiyor. Sephora Türkiye Pazarlama Direktörü Pınar Tunaveli, “Artık sadece görünürlük değil alışverişe yönlendiren yapılar öncelikli” diyor. Kurtsan, Otacı markasıyla daha fazla mikro ve nano influencer ile samimi içerik üretimini artırmayı hedefliyor. Kurtsan Holding CEO’su Atakan Özdemir, “Takipçileriyle organik bağ kuran küçük influencer’lar daha etkili” diye ifade ediyor.

EZGİ ÖZYILDIRIM

Suwen, sezonluk iletişimle senkronize edilen video içeriklere öncelik veriyor. Suwen Pazarlama Direktörü Elif İsmailoğlu, “Duygusal etki veren görseller kritik” diyor. 2025 için iki önemli influencer’la anlaşma yapan Bianca Boya, kadın girişimcilerle sosyal medya projelerine devam edecek. Hepsiburada ise Link Gelir modeliyle herkesin influencer gibi gelir elde etmesini sağlıyor.

DİMES de benzer şekilde Creator Economy projesiyle gençleri markayla iş birliği yapan içerik üreticilere dönüştürüyor. Dimes Dijital Pazarlama Grup Müdürü Ezgi Özyıldırım, “Topluluk yatırımlarımız uzun vadeli etki yaratıyor” diyor.

Tefal ve WMF tarafında ise mutfak akademileriyle iş birlikleri artırılarak daha profesyonel içerikler üretilecek. Perrigo Türkiye, farklı platformlara özgü özgün hikayeler ve stratejik yatırımlar geliştirmeyi planlıyor. Genel eğilim, samimiyet, özgünlük ve topluluk tabanlı uzun vadeli ilişkiler kurmak yönünde ilerliyor. C

"Amazon'u taklit ederek Amazon'u geçemezsiniz" diyen Harvard Business School profesörü FENG ZHU, gazeteci Bonnie Yining Cao ile birlikte kaleme aldığı Smart Rivals kitabında teknoloji devlerinin egemen olduğu dijital çağda rekabet etmenin yeni kurallarını anlatıyor. Prof. Zhu, "Başarılı olanlar devlerin oyununa katılanlar değil kendi oyunlarını kuranlar" diyerek Domino's, Nike, Sephora ve Costco gibi markaların stratejik hamlelerini mercek altına alıyor. Farklılaşma, ekosistem inşası, liderlik ve yapay zeka entegrasyonu gibi başlıklarda ezber bozan bir yol haritası sunuyor.

TUBA İLZE ● tilze@capital.com.tr

Dijital çağın rekabet dinamikleri iş dünyasını köklü bir değişime zorluyor. Artık şirketler yalnızca kendi sektörlerindeki rakiplerle değil Amazon, Google, Meta gibi küresel teknoloji devleriyle de karşı karşıya geliyor. Bu devlerin veri hakimiyeti, algoritmik güçleri ve müşteri ekosistemleri, geleneksel iş modellerini büyük bir baskı altına alıyor. Peki böyle bir ortamda eski düzenin oyuncuları nasıl var olabilir?

Bugün iş dünyasında neredeyse ezber haline gelen bir öneri var: "Teknoloji devlerinden öğren, onları taklit et." Ancak bu yaklaşım, pek çok şirketi bir kopyala yapıştır yarışına sürüklüyor.

Harvard Business School profesörü Feng Zhu ve gazeteci Bonnie Yining Cao, bu soruya radikal bir yanıt veriyor: "Amazon'u kopyalayarak Amazon'u geçemezsiniz." Yeni kitapları Smart Rivals: How Innovative Companies Play Games That Tech Giants Can't Win, dijital çağda rekabet etmenin kurallarını bu bakış açısıyla yeniden yazıyor. Taklit ederek değil teknoloji devlerinin yapamayacağı şeyleri yaparak öne çıkmanın yollarını gösteriyor.

Kitap, platform ekonomilerinden yapay zeka entegrasyonuna, stratejik farklılaşmadan topluluk temelli inovasyona uzanan zengin bir örnekler dünyası sunuyor. Glossier'in pazarlama bütçesi

"TAKLİT ETME OYUNU DEĞİŞTİR!"

yerine toplulukla geliştirdiği ürünler, Domino's'un dijitalleşme başarısı, Nike'ın veri odaklı müşteri ilişkileri, Sephora'nın yapay zekalı alışveriş deneyimi bu örneklerden bazıları. Yazarlar sadece devlere değil Nijerya'nın medya devi EbonyLife'dan Çin'in kadın ayakkabı perakendecisi Belle'e, İtalya'dan Telepass'a kadar az bilinen ama büyük dersler sunan başarı hikayelerine de yer veriyor.

Zhu ve Cao'nun kitaptaki mesajı ise net: Kazananlar, devleri taklit edenler değil kendi oyununu kuranlar olacak.

KOPYALAMANIN YANILTICILIĞI

Teknoloji devleriyle aynı sahada rekabet etmek isteyen şirketler için taklit artık bir strateji değil zaman ve kaynak kaybı anlamına geliyor. Bu noktada şirketlere uyarılarını sorduğumuz Prof. Feng Zhu, "Teknoloji devlerinin iş modellerini birebir kopyalamaya çalışan şirketler, çoğunlukla başarısızlığa mahkum oluyor. Devlerin eriştiği veri büyüklüğü, ölçek ekonomileri ve yatay genişleme kabiliyetleri öylesine güçlü ki onları aynı yöntemlerle alt etmeye çalışmak neredeyse imkansız. Oysa başarıya ulaşanlar, bu devlerin kopyası olmaya çalışanlar değil kendi özgün avantajlarına yatırım yapanlar" diyor. Domino's Pizza örneği üzerinden bu yaklaşımı somutlaştıran Zhu, şirketin Amazon'un lojistik sistemini taklit etmek yerine kendi dijital altyapısını kurduğunu hatırlatıyor. "Domino's, sipariş ve teslimat süreçlerini dijitalleştirerek müşteri deneyimini olağanüstü bir seviyeye taşıdı. Bu sayede klasik bir fast food markası olmaktan çıktı, teknoloji destekli bir hizmet şirketine dönüştü" ifadelerini kullanıyor. Zhu, taklit yerine farklılaşmayı tercih eden şirketlerin kazandığını vurgularken çeşitli başarılı örnekleri de sıralıyor. Amazon'un platformundaki rekabet ortamında ayakta kalmayı başaran Anker'i bunların başında gösteriyor. "Anker, Amazon'un gücünü tehdit olarak değil fırsat olarak gördü. Müşteri geri bildirimlerine dayanarak ürünlerini sürekli iyileştirdi ve bağımsız bir marka kimliği kurdu" diyor. Best Buy ise Zhu'ya göre rekabetin yönünü değiştiren şirketlerden biri. "Amazon'la fiyat yarışına girmek yerine mağaza içi danışmanlık hizmetini geliştirdiler. Tüketici artık sadece ürünü almak için değil anlamak, karşılaştırmak ve doğru tercihi yapmak için Best Buy'a gidiyor. Bu stratejik dönüşüm onları fiyat rekabetinden çıkarıp deneyim bazlı rekabete taşıdı" değerlendirmesinde bulunuyor.

AZLA GÜVEN KAZANMAK

Zhu'nun dikkat çektiği bir diğer vaka da Costco. Devasa ürün yelpazesiyle tanınan Amazon'un tam tersine bir yol izleyen Costco'nun sınırlı ama özenle seçilmiş ürünlerle müşteri güveni oluşturduğunu söylüyor. "Costco, 'her şeyi sunmak' yerine 'daha az ama daha iyi' anlayışını benimsedi. Bu da onun sadık bir müşteri kitlesi yaratmasını sağladı" diyor. Zhu bu örneklerin ortak bir mesaj verdiğini belirtiyor: "Devlerle savaşmak istiyorsanız, onların güçlü olduğu alanlardan uzak durmalı ve kendi benzersiz alanınızı derinleştirmelisiniz." Ona göre yeni rekabet düzeninde başarı, "Kim daha iyi taklit eder" sorusuna değil, "Kim farklı bir oyun kurabilir" sorusuna verilen cevapta gizli.

Teknoloji devlerinin gölgesinde rekabet etmeye çalışan birçok şirketin oyuna yanlış yerden başladığına işaret eden Prof. Feng Zhu, bu şirketlerin çoğunun devlerin iş modellerini birebir taklit ederek zaman ve kaynak israfına düştüğünü söylüyor. "Bu devlerin sahip olduğu veri büyüklüğü, ölçek ekonomileri ve yatay genişleme kabiliyetleri o kadar yüksek ki onları kendi oyunlarında yenmeye çalışmak baştan kaybetmektir" diyen Zhu, Smart Rivals kitabında tam da bu ezberi bozduklarını aktarıyor. Zhu, başarılı örneklerin ortak noktasının taklit olmadığını söylüyor. İçsel avantaja yatırım yapmanın önemini vurguluyor. "Şirketler, rakiplerinin güçlü olduğu alanlarda değil kendi fark yaratabilecekleri alanlarda pozisyon almalı" ifadesinde bulunan Zhu, esas farkın farklı oyun kurmakla ilgili olduğunu belirtiyor.

坛（第124
人：朱 峰 哈佛
工商管理学
学院

ÖZGÜN BAŞARI ÖRNEKLERİ

Zhu, başarılı şirket uygulamaları arasında yalnızca bilindik örnekleri değil, daha az konuşulan ama etkili stratejiler geliştiren markaları da öne çıkarıyor. "Örneğin Glossier, kozmetik devlerinin kalabalık pazarlama kampanyaları yerine sadık bir toplulukla birlikte ürün geliştirerek farklılaştı" diyor. Bu yaklaşım, kullanıcı katılımını merkeze alan bir inovasyon stratejisi sunuyor. Bir diğer dikkat çekici örnek olarak Warby Parker'ı işaret ediyor. "Warby Parker, klasik gözlük perakendeciliğini alıp doğrudan tüketiciye satış ve artırılmış gerçeklik destekli sanal denemeyle dönüştürdü" diyor. Ona göre bu, dev bir dağıtım ağına sahip olmadan da rekabet avantajı yaratılabileceğinin en güçlü kanıtlarından biri.

Zhu'nun ilgisini çeken bir başka şirket WHOOP. "Bu şirket sadece bir cihaz değil kullanıcıya sürekli sağlık verisi analizi ve performans geri bildirimi sunarak bağlılık yaratıyor. Abonelik modeliyle müşteriyi tek seferlik satıştan öteye taşıyor" yorumunu yapıyor. Ayrıca Zhu, kitapta yer verdikleri Peloton'un stratejisini de önemli buluyor. "Sadece bir egzersiz bisikleti değil, eğitmenler ve topluluk etkileşimiyle canlı içerik sunarak dijital spor deneyimini yeniden tanımladılar" diyor. Zhu'ya göre bu örnekler pazarda farklılaşmanın toplulukla

EKOSİSTEM KURMANIN ALTIN FORMÜLÜ

BAĞLANTILI DENEYİM

"Ürün değil deneyim satan markalar uzun vadeli bağlılık yaratıyor. Philips, sağlık teknolojilerinde hasta deneyimini farklı temas noktalarında birleştirdi. Ev cihazlarından mobil uygulamalara kadar uzanan bu yapı, dijital sağlık ekosistemini mümkün kıldı. Kullanıcı, bir hizmet yerine bütüncül bir deneyim satın alıyor. Takip, analiz, öneri ve hizmet modülleri entegre çalışıyor. Bu modelde ürün değil çözüm satılıyor.

HİZMET EKLEME

Ekosistem inşa etmek, müşterinin hayatını kolaylaştıran hizmet katmanlarıyla mümkün. IKEA, yalnızca ürün değil yaşam alanı çözümü sunma vizyonuyla ek hizmetler geliştirdi. Montaj desteği, dijital planlama uygulamaları ve sürdürülebilir ambalaj çözümleriyle kendi ekosistemini genişletti. Ayrıca ikinci el mobilya satış uygulamasıyla döngüsel ekonomiye de entegre oldu. Kullanıcı sadakati, sadece ürün kalitesinden değil, hizmet derinliğinden de besleniyor. Fark IKEA'nın kurduğu servis ağıyla somutlaşıyor.

ORTAK DEĞER

Ekosistem, tek taraflı satış değil çok taraflı etkileşim üretmeli. Salesforce, teknolojisini yalnızca satış ekiplerine değil geliştiriciler, KOBİ'ler ve eğitim kurumları için açık platformlara dönüştürdü. Trailhead gibi öğrenme modülleriyle bir kullanıcı topluluğu oluşturdu. API entegrasyonları sayesinde bağımsız yazılımcılar da değer yaratabiliyor. Ekosistem değeri, ürün değil etkileşim odaklı kurgulandı. Bu yapı kullanıcıyı sadece müşteri değil üretken ortak haline getiriyor."

How Innovative Companies
Play Games That
Tech Giants Can't Win
Smart
Rivals
FENG ZHU
BONNIE YINING CAO
HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

"YAPAY ZEKA SADECE ARAÇ DEĞİL, STRATEJİK BİR KAS"

TALEP OPTİMİZASYONU

"Yapay zeka, tahminleme algoritmalarıyla arz-talep dengesini çok daha hassas yönetmeyi sağlıyor. Coca-Cola, satış noktalarındaki stok rotasyonunu AI destekli sistemlerle planlayarak raf kayıplarını azalttı. Böylece mağaza içi bulunurluk oranlarını artırdı ve fire maliyetlerini düşürdü. Bu sistemler sayesinde ürün tedarikinde esneklik ve hız sağlanıyor. Özellikle hızlı tüketim ürünlerinde verimlilik çarpan etkisi yaratıyor.

DİNAMİK FİYATLAMA

AI, fiyatlandırma stratejilerinde de ciddi bir dönüşüm yaratıyor. Uber Eats, talebe göre anlık fiyat güncellemeleri yaparak hem restoranların hem kullanıcıların beklentilerini dengelemeyi başardı. Yapay zeka sayesinde bölgesel rekabet analizleri de otomatikleşti. Bu sistem, hem rekabetçiliği artırıyor hem de marj yönetiminde esneklik sunuyor. Maliyetleri karşılamakla kalmıyor, gelir tahminini de güçlendiriyor.

DESTEK OTOMASYONU

Müşteri hizmetlerinde yapay zeka, ilk temas noktalarını etkili biçimde yönetiyor. H&M, chatbot ile e-ticaret sitesinde sipariş takibi, ürün değişimi gibi işlemleri hızlandırdı. WhatsApp üzerinden de destek sunan yapı, çoklu kanal entegrasyonu sağladı. Otomatik yanıtlarla operasyonel yük azalırken, müşteri memnuniyeti de yükseldi. Karmaşık taleplerdeyse insan desteği devreye giriyor."

birlikte şekillenen bir hikaye yaratmakla mümkün olduğunu gösteriyor ve "İnovasyonu teknolojiyle değil, ilişki biçimiyle kurgulayan şirketler kalıcı avantaj yaratıyor" diyor.

ÜRÜN YETMEZ, EKOSİSTEM GEREK

Günümüzde sadece iyi ürünler üretmek artık rekabet avantajı sağlamaya yetmiyor. Prof. Feng Zhu'ya göre asıl farkı yaratan şey, şirketlerin müşteriyi uzun vadeli olarak kazanması. "Bugün başarılı olmak isteyen şirketler, müşteriyi ilk temasta yakaladıktan sonra onun hayatındaki birçok ihtiyaca cevap verecek bir yapı kurmalı. Yani bir ekosistem inşa etmeli" diyen Zhu, bu yaklaşımın sadece teknoloji devlerine özgü olmadığını vurguluyor. Amazon'un Prime ekosisteminin bu stratejinin en gelişmiş örneklerinden biri olduğunu söyleyerek daha küçük ölçekli şirketlerin de benzer sistemler kurabildiğine dikkat çekiyor ve "Sephora, mağaza deneyimini mobil uygulamasına, online güzellik danışmanlığına ve sadakat programına taşıyarak kendi güzellik ekosistemini yarattı. Artık müşterisi sadece alışveriş yapmıyor; tavsiye alıyor, trendleri takip ediyor, markayla sürekli etkileşim kuruyor" diyor. Zhu'ya göre bu yaklaşımın en kritik noktası, ürün değil bir değer ağı satmak. "Başarılı şirketler bir yaşam tarzı öneriyor. Müşteriyle çok katmanlı, sürekli bir temas kuruyor. Bu da sadakati artırıyor." Ayrıca ekosistem stratejisinin sadece B2C değil B2B alanında da etkili olabileceğini vurgulayan Zhu, Atlassian gibi şirketlerin geliştirici toplulukları ve eklenti pazarları üzerinden sürdürülebilir bir ekosistem oluşturduğunu belirtiyor. "Atlassian, ürünlerinin çevresinde açık bir iş birliği ağı yaratarak yalnızca yazılım değil birlikte gelişen bir platform sundu" diyor. Aynı şekilde Duolingo'nun, dil öğrenimini bir oyunlaştırma stratejisiyle platforma taşıyarak kullanıcıların günlük yaşam alışkanlıklarına entegre olduğunu ve etkileşimi sürekleştirdiğini ekliyor.

PARADİGMA DEĞİŞİKLİĞİ ŞART

Geleneksel şirketlerin en büyük handikapı ise hala çizgisel düşünme yapılarında ısrar etmesi. Zhu, bu durumun ciddi bir zihniyet değişimi gerektirdiğini söylüyor ve sözlerine şöyle devam ediyor: "Çoğu geleneksel şirket, ekosistem fikrine

YENİ NESİL LİDERLİK REÇETELERİ

KRİZ DÖNÜŞÜMÜ

“Yeni nesil liderler sadece krizi yönetmekle kalmaz, onu büyüme fırsatına dönüştürmeyi bilir” diyor Prof. Feng Zhu ve Airbnb CEO’su Brian Chesky’nin pandemi döneminde temel iş modelini hızla yeniden tanımladığını ifade ederek, “Uzun süreli kiralama ve deneyim bazlı içerikleri öne çıkararak platformun esnekliğini gösterdi. Bu hamle, krizi sadece atlatmakla kalmadı; büyüme fırsatına dönüştürdü. Şirketin değer önerisi yeniden şekillenirken marka sadakati güçlendi. Değer yaratımında çeviklik belirleyici oldu” diyor.

KAPSAYICI VİZYON

“Geleceğin şirketleri yalnızca kâr değil, anlam da üretmeli” diyen Zhu’ya göre liderlerin toplumsal etkisi stratejinin merkezinde olmalı. Unilever CEO’su Alan Jope’ın şirketin çevresel ve sosyal etki misyonunu stratejik hedef haline getirdiğini söyleyerek, “Sürdürülebilirlik ilkelerini tüm iş birimlerine entegre etti. Tedarik zincirinden ürün ambalajlarına kadar her aşamada ölçülebilir sosyal fayda üretildi. Bu yaklaşım, markaya yatırımcı ve müşteri nezdinde güçlü bir pozisyon kazandırdı. Vizyoner liderlik yalnızca finansal değil, sosyal sermaye de üretmeli” ifadesinde bulunuyor.

KÜLTÜR GÜÇLENDİRME

Prof. Zhu, liderliğin en sağlam zeminini kurum kültürünün oluşturduğunu vurguluyor ve şöyle devam ediyor: “Taklit edilemeyen tek rekabet avantajı, güçlü bir kültür. Zappos’un kurucusu Tony Hsieh, kurum kültürünü müşteri deneyiminin merkezine yerleştirdi. Şirket içi bağlılık ve çalışan mutluluğu, hizmet kalitesine doğrudan yansıdı. Yönetici seçimleri bile kültür uyumuna göre şekillendi. Liderliğin kültürden beslendiği bu model, sektöre ilham verdi. Güçlü kültür, değişim karşısında dayanıklılık sağlıyor.”

kapalı. Teknoloji devleriyle iş birliği yaptıklarında da kendilerini sadece onların kurduğu yapıya dahil olmuş birer pasif oyuncu gibi konumlandırıyorlar. Oysa bu büyük platformların sunduğu altyapılar, farklı bir stratejiyle ele alındığında ciddi bir fırsata dönüşebilir. Amazon’un yorum sistemi, YouTube’daki içerikler, Google’ın açık kaynak algoritmaları… Bunlar pasif izleyici olunacak değil, aktif biçimde değerlendirilecek araçlar. Amazon Prime yalnızca kargo hizmeti değil video, müzik, bulut hizmetleri gibi katmanlı bir değer paketi sunuyor. Bunu görmeden sadece hızlı teslimat modelini kopyalayan Walmart+ gibi girişimler, sınırlı başarıyla yetinmek zorunda kalıyor. Benzer bir hatayı Yahoo sosyal medya alanına girmek isterken yaptı. Yahoo 360, Facebook’un yükselişini taklit etmeye çalıştı ama kullanıcı alışkanlıklarını okuyamadığı için başarısız oldu.”

Peki çözüm ne? Zhu’ya göre her şirketin rakipler tarafından kolay taklit edilemeyecek güçlü bir kası var. “Nike buna iyi bir örnek. Amazon kadar veri merkezli değil belki ama marka sadakati konusunda benzersiz bir derinliği var. Bu yüzden kendi dijital fitness ekosistemi olan Nike Training Club’u kurarak farklılaştı” diyor. Müşteri verisini stratejik kullanmanın önemine de dikkat çeken Zhu, Stitch Fix gibi şirketlerin veri analitiğini kişiselleştirmeyle birleştirerek bu alanda fark yarattığını söylüyor ve ekliyor: “Şirketler müşteriyle bir işlem değil bir ilişki kurmalı. Customer lifetime value dediğimiz kavram burada devreye giriyor. Başarılı olanlar, ürünü satmakla kalmıyor; müşterinin hayatına dokunuyor.”

Şeffaflık bir seçenek mi gereklilik mi?

TUĞYAN ÇELİK

TBWA\GENEL MÜDÜR

tugyan.celik@tbwa.com.tr

TBWA Backslash'in 2025'in başında yayımladığı Edge raporunda öne çıkan kavramlardan biri, "Transparency Receipts", Türkçesiyle "Şeffaflık Mecburiyeti". Bu kavram, artık tüketicilerin sadece ürüne değil ürünün arka planına da hakim olmak istediğini ortaya koyuyor. Raporda bu dönüşüm şöyle tanımlanıyor: "Tüketiciler artık perdenin arkasını da görmek istiyor. Yanıltıcı etiketler ve belirsiz pazarlama söylemleri, ürünlerin sosyal ve çevresel etkilerini kanıtlayan belgelerle yer değiştirecek. Şeffaflık bir gerekliliğe dönüşürken hikayesini eksik anlatan markalar, er ya da geç sorgulanmaya ve güven kaybetmeye hazır olmalı."

Bu değişimin sebebi tüketici güvenindeki erozyonla açıklanabilir. Edelman 2024 araştırmasına göre, tüketicilerin yüzde 51'i bir marka toplumsal konular hakkında sessiz kaldığında ya hiçbir şey yapmadığını ya bir şey gizlediğini düşünüyor. Gen Z'de bu oran yüzde 58'e çıkıyor. Accenture'a göre ise yalnızca yüzde 39'luk bir kesim markaların iyi niyetli olduğuna, yüzde 43'ü söylediklerinin doğru olduğuna inanıyor.

Bu güvensizlik ortamında şeffaflık artık rekabet avantajı değil temel bir gereklilik. Avrupa Birliği'nin 2030 itibarıyla zorunlu hale getireceği Dijital Ürün Pasaportu uygulaması bu dönüşümün en net adımlarından biri. Ürün ambalajlarına eklenecek QR kodlarla, tüketiciler üretimden geri dönüşüme kadar tüm süreci görebilecek.

Benzer bir dönüşüm gıda ve kozmetik sektörlerinde de yaşanıyor. İngiltere, Şili ve Singapur gibi ülkelerde devreye giren "ön yüz etiketleme" sistemleri, tüketicilere ürünleri raftan almadan önce içerik ve sağlık bilgilerini hızlıca değerlendirme imkanı tanıyor.

Markalar da bu beklentilere göre pozisyon alıyor. Carrefour, ürün paketlerine yerleştirdiği QR kodlarla tüketicilere ürünün çiftlikten rafa kadar olan yolculuğunu gösteriyor. Ayakkabı ve giyim markası Allbirds, her ürünün karbon ayak izini etikette paylaşarak sürdürülebilirlik iddiasını sayısal veriyle destekliyor. Dieux gibi kozmetik markalarıysa ürünlerin maliyet ve fiyatlandırma kalemlerini açıkça paylaşarak "Bu ürün neden bu kadar" sorusuna net yanıt veriyor.

Peki, bu değişim karşısında markalar ne yapmalı?

Her şeyden önce şeffaflık, artık "yaparsak iyi olur" değil, "yapmazsak güven kaybederiz" seviyesinde. Pazarlama iletişimi, ürünün yalnızca ne sunduğunu değil nasıl üretildiğini ve hangi değerleri taşıdığını da anlatmalı.

1 **Radikal şeffaflık:** Sadece güçlü yönleri değil eksik kalan ya da geliştirilmesi gereken alanları da açıkça paylaşmak güvenin temelini oluşturur.

2 **Veriyle konuşmak:** Vaatlerin yerini gerçekler almalı. Tedarik zinciri, maliyet yapısı, çevresel etki gibi veriler ölçülmeli ve şeffaf şekilde sunulmalı.

3 **Sürekli iletişim:** Şeffaflık bir kez yapılacak bir eylem değil, sürdürülebilir bir iletişim yaklaşımıdır. Tüketici sorularına içten ve net yanıtlar verilmesi, kriz anlarında bile güveni korur.

Artık tüketici yalnızca "ne" sunduğunuzla değil "nasıl" sunduğunuzla da ilgileniyor. Şeffaflık, bugünün değil yarının da markalaşma kriterlerinden biri. Hikayenizi iyi anlatmanız yetmez. Hikayenin doğruluğunu da göstermeniz gerekir. Çünkü gelecekte güven, kelimelere değil kanıtlanabilir gerçeklere dayanacak.

> **"Tüketici yalnızca 'ne' sunduğunuzla değil 'nasıl' sunduğunuzla da ilgileniyor. Şeffaflık, bugünün değil yarının da markalaşma kriterlerinden biri. Hikayenizi iyi anlatmanız yetmez; o hikayenin doğruluğunu da göstermeniz gerekir."**

"Bekle gör dönemindeyiz"

Bankacılıkta kısıtlamaların etkisiyle krediler yavaş gidiyor. Özellikle yatırım kredilerinde yılbaşından bu yana sadece yüzde 8 artış görüldü. Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası Genel Müdürü İBRAHİM ÖZTOP, "Belirsizlik nedeniyle şirketler büyüme yerine mevcudu koruma eğiliminde. Bekle gör dönemine girdik. Bu dönemde yatırımcılardan büyük yatırım beklemiyorum" diyor.

ELÇİN CİRİK ● **ecirik@capital.com.tr**

FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

Bankacılıkta henüz faiz artırım kararının etkilerinin görülmediği mart ayı sonu verilerinde bile büyümede düşüş gözleniyor. Sektörde krediler, özellikle büyüme kısıtlamalarının etkisiyle ilk üç ayda yüzde 10 arttı. Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası Genel Müdürü İbrahim Öztop, özellikle yatırım kredilerinde ivmenin daha da yavaşladığının altını çiziyor ve "Yatırımlarda öteleme kararları alındığını görüyoruz. Bekle gör eğilimi var. İşletme kredileri mart sonunda yüzde 17 büyüdü. Yatırım kredileriyse aynı dönemde yüzde 8 büyümeyle 2,6 trilyon TL'ye ulaştı" yorumunu yapıyor.

Aslında bu yılın ilk çeyreği için yüzde 20'lerde büyüme beklediklerini açıklayan Öztop, bugün şirketlerin büyüme yerine mevcudu koruma eğiliminde olduğu düşüncesinde. Mevcut ortamı, "Bekle gör dönemine girdik. Dış faktörler otomatik olarak yatırım kararlarını etkiliyor. Bu dönemde yatırımcılardan büyük yatırım beklemiyorum" sözleriyle özetliyor. Demir çelik, metal, çimento sektörlerinde yatırım iştahının azaldığına da dikkat çekiyor.

Ama Öztop, yılın ikinci yarısı için daha umutlu. Yıl sonunda sektör için yüzde 30-35, kalkınma yatırım bankaları için de yüzde 35-40 seviyelerinde bir büyüme öngörüyor. Faiz artışı sonrası sektörde kârlılık da öteleniyor. Öztop sektörün 2025'i yüzde 35 özsermaye kârlılık oranıyla kapatmasını bekliyor.

Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası Genel Müdürü İbrahim Öztop, yeni oyuncu girişleriyle öne çıkan yatırım ve kalkınma bankalarının 2025 yılı tablosunu ve sektörle ilgili öngörülerini şöyle anlatıyor:

● Bankacılık ve kalkınma yatırım bankacılığı 2025'e nasıl giriş yaptı?

Dış politika kaynaklı belirsizlikler nedeniyle hem ihracat hem ithalat pazarlarında ne olacağını kestirmek zorlaşıyor. Bu yıl için şirketler bütçelerini yapmıştı. Türkiye iyi bir patikaya girmişti. "Girmişti" diyorum çünkü gösterge faizinin ve enflasyonun düşmesi bizim için önemli göstergeler. Bu durum bankacılık sektörünü olumlu etkiliyor, girişimci ve yatırımcıların yatırım iştahını da artırıyordu.

Faizlerin artmasıyla ihracat pazarımız Avrupa ve ABD politikalarından etkileniyor. Avrupa'da yavaşlama olması da Türkiye ekonomisine olumsuz yansıyor. Belirsizlik nedeniyle şirketler büyüme yerine mevcudu koruma eğiliminde. Bekle gör dönemine girdik. Dış faktörler otomatik olarak yatırım kararlarını etkiliyor. Bu dönemde yatırımcılardan büyük ölçekli yatırım beklemiyorum. Dış piyasadaki belirsizlikler, şirketleri ve bankaları bekle gör durumuna itiyor.

● Bu ortamda kredilerde büyüme ne kadar oldu?

■ Sektörde kredilerde regülasyonlarla belirlenen büyüme kısıtlamaları mevcut. Bu arada kalkınma yatırım bankaları bu kısıtlamalara tabi değil. Ticari bankalar, büyüme kısıtlamalarını yönetmeye çalışıyor. Sektör kredi hacmi 2024 yıl sonunda 16,1 trilyon TL'ydi. 2025 Mart sonunda yüzde 10 büyümeyle 17,6 trilyon TL'ye ulaştı. Geçen yılın aynı dönemine göre büyüme yüzde 36 oldu.

Biz yatırımcıların önlerini gördüğü düşüncesiyle bu yıl talebin artacağını ve büyümenin ilk çeyrekte yüzde 20'nin üzerinde olacağını öngörmüştük. Ama maalesef olmadı.

Özellikle yatırım kredilerinde ciddi daralma var. Bu dönemde reel sektörün işletme sermayesi tarafında fonlama ihtiyacı olduğu aşikar. Borsaya açıklanan bilançolar da gösteriyor ki faiz yükü altındaki şirketlerin kâr marjlarında düşüş var. Burada da işletme sermayesi taleplerinin yabancı para cinsinden arttığını görüyoruz. TL talep tarafında yüksek fonlama maliyetinden dolayı azalma yaşanıyor.

Yatırım kredilerindeyse belirsizlik nedeniyle yatırımların ertelendiğini görüyoruz, bekle gör eğilimi var. Kredi hacmine işletme ve yatırım kredisi kırılımında baktığımızda işletme kredileri mart sonunda yüzde 17 büyüdü. Yatırım kredileriyse 2024 yıl sonunda 2,4 trilyon TL büyüklüğe sahipken 2025 Mart sonunda yüzde 8 büyümeyle 2,6 trilyon TL'ye ulaştı.

● Kalkınma yatırım bankalarında büyüme tablosu nasıl?

■ Kalkınma yatırım bankalarının 2024 sonunda kredi hacmi 1,1 trilyon TL'ydi. 2025 Mart sonunda kredi hacmi yüzde 11 büyüdü ve 1,3 trilyon TL oldu. Geçen yılın aynı dönemine göreyse yıllık yüzde 41 büyüme mevcut.

Kalkınma yatırım bankalarının ihracat, yeşil enerji, altyapı, sürdürülebilirlik gibi güçlü olduğu alanlar var. Biz kaynak temininde bir sıkıntı yaşamadık, yaşamıyoruz. Orta ve uzun vadede kredi temin ettiğimiz için günlük politikalardan da çok etkilenmiyoruz. Mart sonunda Dünya Bankası'ndan 500 milyon dolarlık kredi onayı aldık, imza aşamasındayız. Tabii kalkınma yatırım bankalarında kredi büyümelerinin sektörden daha yüksek gitmesinin ana nedeni, enerji sektörüne finansman sağlamamız. Ayrıca biz TL'de taahhütlü avans kredisi kullandırıyoruz. Örneğin gıda güvenliğine yönelik işletme sermayesi ürünümüz iyi talep gördü. Yabancı para cinsi borçlanmalarda da jeotermal, güneş, enerji verimliliğine ayrılan kaynaklarımızı kullandırıyoruz.

● Bu dönemde yatırımları ötelemeyi tercih eden başlıca sektörler hangileri?

■ İhracat tarafında talepteki mevcut belirsizlik, yatırımların gecikmesine neden oluyor. Geçtiğimiz yıl yatırım maliyetlerinin nispeten yüksek olmasından dolayı yatırımlarını erteleyenler vardı, ama yıla girerken fiyatlamalarda iyi bir düşüş olduğunu görüyorduk. Kalkınma ve yatırım bankası olarak ağırlıklı orta ve uzun vadeli kredi veriyoruz ve çoğunlukla yatırım projeleri bize geliyor.

Sektörlere baktığımızda enerjide yatırımcılar geri adım atmıyor, finansman bulabilirlerse enerji yatırımlarını yapmaya çalışıyorlar. İştah azalması görmüyoruz. Banka olarak sürdürülebilirlik, yeşil ekonomiye geçiş amaçlı yenilenebilir enerji yatırımlarını finanse ediyoruz, etmeye de devam edeceğiz. Kaynaklarımızı temin ettik, burada hız kesmiyoruz.

Ancak örneğin Dünya Bankası kaynaklı karbon emisyonu azaltma amaçlı kredi ürünümüz var. Burada demir çelik, metal, çimento sektörlerinde yatırım iştahının azaldığını görüyoruz.

● Mevduat tarafında nasıl bir değişim var?

■ 2024 sonunda 18,9 trilyon TL olan mevduat hacmi, 2025 Mart sonunda yüzde 12 büyümeyle 21,1 trilyon TL'ye çıktı. Yıllık büyüme yüzde 37'ye geldi. Mevduatta faiz artışı sonrası trend farklılaştı. Hem bireyler hem kurumlarda dövize kayış oldu ama bu süreç çok iyi yönetildi.

● Yılın ikinci yarısı için öngörüleriniz nasıl?

Artık globalleşen bir dünyadan daha içe dönen ekonomilere doğru gidiyoruz. Bu ortamda yılın ikinci yarısına daha umutla bakabiliyoruz. Para politikalarına sıkı şekilde devam edileceğinin güçlü emarelerini gördük. Belirsizliğin azalmasıyla şirketlerin yeniden harekete geçeceklerini düşünüyorum. İç tüketim tarafında sıkı para politikasının devam edeceğini ve buna bağlı olarak büyümenin nispeten sınırlı olacağını öngörüyorum.

Dış pazara çalışan sektörlerde kredi talebi oluşmasını bekliyorum. Örneğin savunma sanayinde dünyada yatırımlar artıyor, bu alana mal tedarik eden Türk şirketleri için ciddi fırsat görünüyor. Aynı şekilde enerji tarafında potansiyel görüyorum. Yılın ikinci yarısında yatırımcıların tekrar düğmeye basıp yatırıma başlayacağını düşünüyorum.

● Bu yıl sonu için sektörde kredi büyümesinin ne kadar olacağını öngörüyorsunuz?

"KOBİ'LERE GİTMEK İSTİYORUZ"

ARTIŞ YÜZDE 17,6

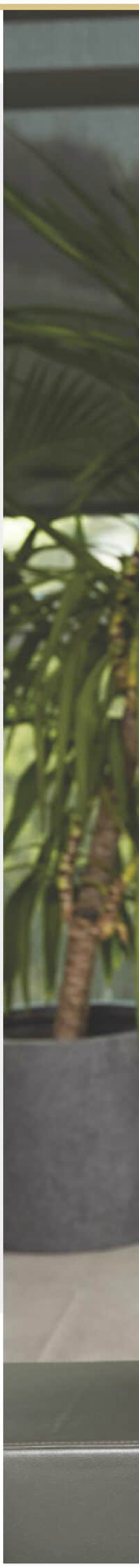
Bu yılın ilk çeyreğinde iyi bir dönem geçirdik. Kredi hacmimiz yıllık yüzde 17,6 artışla 102,4 milyar TL'ye ulaştı. Sürdürülebilirlik temalı kredi portföyümüz toplam portföyümüzün yüzde 96'sını oluşturuyor. BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın 15'ine doğrudan ve dolaylı katkı sağlayan krediler toplamı 2024 sonunda 2,6 milyar dolar. Net kârımız geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 70 arttı. Özsermaye kârlılığımız yüzde 37. Bu yıl sonunda kredilerde enflasyon oranında bir artış hedefliyoruz.

500 MİLYON DOLARLIK PAKET

KOBİ'lere gitmek istiyoruz. Burada deprem bölgesi ve komşu illerde, toplam 18 ilimizde KOBİ'lere kredi ürünümüz olacak. Doğrudan KOBİ finansmanı bizim için yeni bir alan. Toplam 500 milyon dolarlık kredi paketinin ağırlıklı kısmını KOBİ'lere vereceğiz. Burada tamamen dijital kanallarla, finteklerle KOBİ'lere ulaşmayı planlıyoruz. Yapay zekayı da etkin kullanacağız.

FONLARIN FONU

Yatırım bankacılığında yakın dönemde bir halka arz gerçekleştirdik, burada seçici davranıyoruz. Yılın ikinci yarısında hareket göreceğiz. Şirket birleşme ve satın almalarında da hazırlıklar görüyoruz. Türkiye Kalkınma Fonu çatısı altında 9 fonumuz oldu. Bu fonlardan birini üst fon olarak konumlandırdık. 50 milyon dolarlık bu üst fonla hem özel sermaye fonlarına hem girişim sermayesi fonlarına kaynak sağlıyoruz. Teknoloji ve savunma sanayine öncelik veriyoruz. Bankamızın kaynaklarının yüzde 56'sını son 7 yılda getirdik. Biz hareket getirerek ardımızdan özel bankalar da bu alanlarda kredi versin, başka kaynaklar da gelsin istiyoruz. Kamu bankası olarak rekabet bizim için ikinci planda kalıyor.



“KÂR BEKLENTİSİNİ ÖTELİYORUZ”

MALİYET ARTTI

Geçen yıl sonunda bankacılıkta özsermaye kârlılığı enflasyonun altındaydı. Dövizdeki hareketlilik sonrası, ki bu süreç çok iyi yönetildi, faizlerde yükseliş yaşandı. Bu da bankaların kaynak maliyetini artırdı. Halbuki geçen yıl dış piyasalardan çok iyi, uzun vadeli kaynak temin etmiştik.

BÜYÜME ETKİLİ

Kârlılık büyüme kısıtlamalarına göre de belirleniyor. Sektör arzuladığı büyümeyi yapamadığı için kârlılıktaki beklentiyi öteliyoruz. Yıl sonunda özsermaye kârlılığının yüzde 35 seviyelerinde gerçekleşmesini bekliyorum. Kalkınma ve yatırım bankalarında kredi portföyü genişliyor ve piyasaya sağlanan finansman artıyor. Özellikle uluslararası fonlara erişim ve yeşil dönüşüm, altyapı, sürdürülebilir kalkınma gibi tematik alanlara yönelik kaynak aktarımı kârlılığı destekledi. Kârlılığımızın artmasının en önemli nedeni, biz pasifimizi daha etkin yönetebiliyoruz. Kalkınma ve yatırım bankaları mevduat toplamadığı için buradaki maliyet farkından etkilenmiyor.

■ Yıl sonunda kredilerde yüzde 30-35 bandında büyümenin pozitif etki oluşturacağını düşünüyorum. Kalkınma yatırım bankalarının kredi büyümeleri, sektörün büyümesinden yüzde 3 ila 5 arası daha yüksek olur diye öngörüyorum. Yatırım bankalarının büyümesinde enerji yatırımları kritik. Yatırım bankalarının burada büyüme iştahı var, ancak izinler nedeniyle kredi kullandırımı zamanla gerçekleştiriliyor.

● Büyüme kısıtlamalarında değişiklik bekliyor musunuz?

■ Esneme gelecektir diye düşünüyorum. Çünkü reel sektörün, özellikle KOBİ’lerin ciddi finansman ihtiyacı var. Finansmana erişimde enflasyona etki yaratmayacak şekilde bir esnemenin yapılabileceğini düşünüyorum.

● Bu yıla özel banka yöneticilerinin dikkat etmesi gereken noktalar neler sizce?

■ Birinci sırada risk yönetimi var. Ticari bankaların sorunlu alacak oranlarını çok yakından takip ettiklerini biliyorum. Sorunlu alacaklarda belirsizliğin getirdiği bir bozulma var ama bu yıl sonuna kadar toparlanabilir. Burada portföy kalitesi önem kazanıyor, sağlıklı büyümek önemli hale geliyor. Bir de tabii ki fonlamada faizlerin yüksek olması nedeniyle kârlılığa da dikkat etmek gerekiyor.

● Yatırım bankacılığında yeni oyuncu girişleri bekliyor musunuz?

■ Sektöre girişleri olumlu buluyorum ama kısa vadede daha fazla oyuncu gelmesinin biraz zor olduğunu düşünüyorum. Daha çok alanımıza yeni giren oyuncuların büyümelerinin etkilerini göreceğiz. Fonlama tarafı olumlu gelişirse kalkınma ve yatırım bankalarının sektörden aldığı pay artar, pasta artar. Ayrıca yatırım bankalarının yakın gelecekte sermaye piyasalarına ve birleşme satın almalara, aracılık gibi komisyon bazlı işlere yoğunlaşacağını öngörüyorum.

Yeni bilmece: Gayrimenkul yatırım fonlarında vergi

LEVENT ATAKAN

EY TÜRKİYE FİNANSAL HİZMETLER SEKTÖR LİDERİ VE VERGİ BÖLÜMÜ ŞİRKET ORTAĞI

levent.atakan@tr.ey.com

Gayrimenkul yatırım fonları, ekonomiye yaptıkları katkı nedeniyle kurumlar vergisinden istisna tutulmuştu. Ancak Vergi İdaresi tarafından bu fonların kapalı devre olarak kurulması, vergi amaçlı kullanılması ve tabii fonlardan vergi tahsil edilmemesi nedeniyle 2025 itibarıyla geçerli olacak yeni bir düzenlemeye gidildi.

Gayrimenkul yatırım fonu (GYF), yatırımcıların gayrimenkul projelerine yatırım yapmasını sağlayan bir finansal araç olup aynı zamanda kolektif yatırım, profesyonel yatırım, yatırım çeşitlendirmesi, likidite gelir ve değer artışı sağlayan sermaye piyasası yatırım aracıdır.

GYF'ler ekonomiye birçok açıdan katkıda bulunur. Yatırım için kaynak sağlamak, istihdam oluşturmak, piyasalarda stabilite sağlamak, kira geliri ve değer artışıyla yatırımcılara düzenli gelir sağlamak, altyapıların gelişimi ve sürdürülebilirlik bunların başlıcaları arasında sayılabilir. Kısacası, gayrimenkul yatırım fonları, ekonomik büyüme, istihdam, gelir artışı ve piyasa istikrarı gibi birçok alanda önemli katkılar sağlar. Bu katkılar dikkate alınarak, GYF kazançları kurumlar vergisinden istisna tutulmuştu. Ancak Vergi İdaresi tarafından bu fonların kapalı devre olarak kurulması, vergi amaçlı kullanılması ve tabii fonlardan vergi tahsil edilmemesi nedeniyle 2025 yılı itibarıyla geçerli olacak yeni bir düzenlemeye gidildi.

İlk olarak, GYF kazançlarına sağlanan kurumlar vergisi istisnasının uygulanması, söz konusu fon ve ortaklıkların sahip olduğu taşınmazlardan elde ettiği kazançların en az yüzde 50'sinin kâr payı olarak dağıtılması şartına bağlandı. Bu dağıtımın, kurumlar vergisi beyannamesi verilmesi gereken ayı izleyen ikinci ayın sonuna kadar gerçekleştirilmesi gerekiyor. Burada kâr dağıtımı esnasında vergilendirme, yatırımcının durumuna göre olabileceği gibi eğer kâr dağıtımı olmazsa GYF'nin normal bir finans şirket gibi (yüzde 30 üzerinden) vergilendirilmesi amaçlandı.

Ancak bu yeterli görülmediği için Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 32. maddesine eklenen (c) bendi ile yüzde 10 yurt içi asgari kurumlar vergisi uygulaması getirilirken asgari kurumlar vergisi hesaplanacak kurum kazancından GYF'lerin taşınmazlardan elde ettiği kazançların istisna ve indirim olarak dikkate alınamayacağı da düzenlemeye alındı. Yani kâr dağıtılsa dahi hiç vergi ödememe durumu söz konusu olmayacak, en az yüzde 10 vergi ödenecek.

Ağustos ayında yapılan bu düzenlemelerin ilk sorunu Aralık 2024-Şubat 2025 döneminde GYF'lerin ertelenmiş vergi hesaplamalarında ortaya çıktı. Konuyla ilgili neredeyse her otorite yazılı görüşünü belirtti.

Daha önceden Maliye Bakanlığı düzenlemesiyle enflasyon düzeltmesi kapsamı dışında bırakılan GYF'lerin vergi ödeyen kurumlar haline gelmesi, enflasyon düzeltmesi yapılması gerektiğine işaret eden ikinci bir sorunu gündeme getirdi. Bu çok sesli süreçte, bir mukteza ile enflasyon düzeltmesi yapılması gerektiği kesinleşti. Ancak uygulama zamanı ve bazı konular ise halen açıkta.

Sonuç olarak, Maliye Bakanlığı'nın Tebliğ'e ilişkin düzenleme yapmasına rağmen bazı kritik konular belirsizliğini korumaya devam ediyor. Örneğin:

- Bunlar özünde fon, fon payı satıldığında aslında kâr mı almış olunur, bu kâr dağıtımı mıdır?
- Fonlar SPK ve Türk Ticaret Kanunu düzenlemelerine tâbi, bu nedenle hukuki olarak kâr dağıtımı yapılamıyorsa yine de yüzde 30 kurumlar vergisine tâbi olunacak mı?
- Tebliğdeki örnekler gerçekten doğru mu?

Bunlara benzer daha birçok soru eklemek mümkün. Ancak bu konu karmaşık hale gelmeden fonlar için yüzde 10 veya 15 kurumlar vergisine tâbi olmasına ilişkin düzenleme yapılması bu kadar zor olmamalıydı. Ayrıca vergi fonun değerini etkilediği için fon yatırımcısına bu kadar belirsizlik sunmanın ne kadar doğru olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. C

YACHT
TANIL TUNCEL: DENİZİ OKUYABİLMEK!
Şimdi deniz zamanı
Türk sularında hemen teslim!
35 YENİ MODEL
40.000 Euro'dan başlayan fiyatlarla
Göcek'in göz bebeği
BEDRİ RAHMİ KOYU
Güneyin yıldızı Southern Wind'in estetik yelkenlisi
KIBOKO 4
Rafine lüks
MANGUSTA OCEANO 39
Kuzeyin Akdenizlisi artık sularımızda
SKILSO 39 FLY
İngiltere Kralı'nı Atatürk'e getiren 91 metrelik klasik
NAHLİN
FIFTH SEASON

TIKLA İNDİR!

Yacht Türkiye
HAZİRAN 2025 sayısı
dergi satılan
her yerde...

Kargo bedava
DERGİNİZ KAPINIZA GELSİN
https://ozelsayi.dbabone.com
https://www.n11.com/magaza/doganburda
https://www.gittigidiyor.com/magaza/doganburda
https://www.hepsiburada.com/doganburdadergi
https://www.amazon.com.tr

DENİZLER, TEKNELER ve GEZGİNLER HAKKINDA HER ŞEY...

BİZİ TAKİP EDİN...
@yachtturkiye
YACHT_Türkiye
yachtturkiye.com
yachtturkiye

DB DOĞAN BURDA DERGİ
dergiburda
dergilix

Pandemi sonrası değişen ekonomik iklim ve faiz politikaları, sektörde kartların yeniden dağılmasına yol açtı. Son 5 yılda kamu bankaları mevduatta 8,7, kredide 1,1, kârda ise 4,3 puanlık artışla ciddi bir alan kazandı. Ancak yıl sonuna doğru ibrenin özel bankalar lehine dönmesi bekleniyor. 2025 sonunda özel bankaların kâr payını yeniden yüzde 65 seviyelerine çıkaracağı öngörülüyor. Katılım bankalarındaysa yükselişin hız kesmeden süreceği beklentisi hakim.

ELÇİN CİRİK ● **ecirik@capital.com.tr**

Son 5 yılda Türkiye bankacılık sektöründe güç dengeleri yeniden şekillendi. Pandemiyle birlikte devreye giren destek politikaları, kamu bankalarının kredi ve mevduatta hızlı bir büyüme yakalamasını sağladı. Konut, taşıt ve sosyal destek kredileriyle kamu oyuncuları kredi hacimlerini hızla artırdı. 2023 sonunda kamu bankalarının kredilerdeki payı yüzde 48'e, mevduattaki payı yüzde 47'ye ulaştı.

Bu süreçte kârlılığı gözeten özel bankalar daha temkinli hareket etti. 2024'te ise sıkılaşan regülasyonlar ve enflasyonla mücadele adımları sektörde genel bir yavaşlamaya neden oldu. Şimdi gözler, pay kaybeden özel bankaların yeniden güç kazanıp kazanamayacağına çevrilmiş durumda. Aynı şekilde oyuncu sayısını artıran ve yükseliş trendinde olan katılım ve kalkınma yatırım bankalarının karşısında mevduat bankalarının eski gücüne ulaşıp ulaşamayacağı merak ediliyor.

KAMU SAHNEDE

2019 ve 2024 sonu verilerine göre kamu, baskın bir şekilde bankacılığın her alanında aldığı payla öne çıkıyor. Bu dönemde kamu oyuncuları paylarını kredilerde yüzde 1,1, mevduatta yüzde 8,7 puan artırmış durumda. İnfo Yatırım Genel Müdürü Tarkan Akgül, sektörün son 5 yılı dalgalı ve çok hareketli geçirdiğini hatırlatarak, "Genişleme dönemlerinde kamu bankalarının bilançolarında sübvansiyon etkisi öne çıkarken özel bankalar belirsizlik ortamında daha temkinli, yer yer kısıtlayıcı stratejiler izlemek durumunda kaldı" diyor. Gedik Yatırım Bankacılık Uzmanı Nesrin Aköz, 2023'te kamunun toplam krediler içindeki payının yüzde 48'le zirveye ulaştığını vurguluyor ve son bir yılda dezenflasyonist politikalara uyumlu bir geri çekilme yaşandığına dikkat çekiyor.

Fibabanka Genel Müdürü Ömer Mert oluşan tabloyu, "Son 5 yılda kamu bankaları sisteme destek olmak için pazardan daha çok pay aldı. Ekonominin yavaşladığı dönemlerde kamu devreye girer. Ancak yavaş yavaş büyüme sınırlarının da etkisiyle tüm dengeler normalize oluyor" sözleriyle yorumluyor.

Bu yılın ilk çeyreğinde kamu ve özel bankaların kredi ve mevduat alanında benzer büyüme oranları açıklaması da dengelerin yerine oturmaya başladığının bir göstergesi. Ziraat Bankası Genel Müdürü Alpaslan Çakar, "2025 ilk çeyreğinde tarifelere

Kamu öne çıkıyor

	Kredilerdeki payı			Mevduattaki payı			Kârdaki payı		
	2019	2024	Değişim (%)	2019	2024	Değişim (%)	2019	2024	Değişim (%)
Özel yabancı	24,5	24,8	0,3	29,0	24,9	-4,1	32,2	38,5	6,3
Özel yerli	30,7	29,3	-1,4	32,9	28,3	-4,6	35,2	24,6	-10,6
Kamu	44,8	45,9	1,1	38,1	46,8	8,7	32,6	36,9	4,3

Kaynak: BDDK 2019 ve 2024 Aralık verileri.

YÜKSELİŞ NEREDE?

ilişkin uluslararası restleşmeler ve devam eden jeopolitik riskler başta olmak üzere yaptırımlar, emtia fiyatlarındaki dalgalanmalar, ekonomi ve ticaret politikalarında artan belirsizlikler küresel büyümeyi negatif etkiledi. Bankamız dengeli bir büyüme ivmesi yakalayarak yıla güçlü bir başlangıç yaptı" şeklinde konuşuyor.

Fibabanka Genel Müdürü Ömer Mert, bu yıl sonunda kredilerden kamu bankalarının yüzde 45, özel oyuncularınsa yüzde 55 pay alacağını öngörüyor.

Özel bankaların pay savaşı

(2025)	(%)		
	Kredi	**Mevduat**	**Kâr**
Özel yabancı	25-26	25-26	38-39
Özel yerli	29-30	28-29	26-27
Kamu	44-45	45-47	34-36

Not: Banka yöneticileri ve danışmanların tahminlerine yer verilmiştir.

KÂRDA DENGE 2026'DA

Kamu bankaları 2023 yılında sektörün toplam kârından yüzde 26,6 pay aldı. 2024 sonundaysa bu oran yüzde 36,9 olarak gerçekleşti. Danışmanlara göre kamudaki bu hızlı yükseliş, Hazine kağıtlarının getirisi ve geçmiş dönemde verilen ucuz kredilerin dönmesine paralel piyasa koşullarının yeniden oluşmasıyla meydana geldi. Simon Kucher Finansal Hizmetler ve Finteklerden Sorumlu Yönetici Ortağı Tunç Akyurt, belirsiz ve dalgalı ortamlarda yerli özel bankaların en temkinli, yabancı özellerin biraz daha agresif ve kârlılık odaklı hareket ettiğini, kamu oyuncularındaysa frene daha az basıldığını söylüyor.

QNB Türkiye Genel Müdürü Ömür Tan, "2025 Şubat sonunda kârlılık göstergeleri hem nominal hem oransal olarak geçen yılın üzerinde. Bu iyileşmede özellikle kamu bankalarının katkısı belirgin, özel bankalarda da olumlu görünüm söz konusu" yorumunu yapıyor.

Fibabanka Genel Müdürü Ömer Mert, kârda mevcut pay dağılımının geçici olduğu görüşünde. Mert, "Kamu ve özel bankalarda kârlılıkta denge ancak 2026'da kurulur. Bu yıl kârı etkileyen ve şu an belirsiz çok faktör var" şeklinde konuşuyor.

Bu yılın ilk çeyrek sonuçlarını ilişkin Ziraat Bankası Genel Müdür Alpaslan Çakar, "Sürdürülebilir gelir artışı ve güçlenen finansal yapımızla bankamız 32,7 milyar TL net kârla sektörün yine en kârlı bankası oldu" diyor.

İlk çeyreğin sonuna doğru faizlerin yeniden artması yılın devamını farklılaştırabilir. Danışmanlar ikinci çeyrekte kârlılıkta düşüş bekliyor. Sistema Genel Müdürü Tolga Moral, kamu bankalarında görev zararlarının yılın son çeyreğinde belirginleşmesini muhtemel görüyor ve özel bankaların kâr payının yüzde 65'e çıkabileceğini belirtiyor. Moral, "Özel bankalar toplam kâr payını büyük ölçüde korur. Bu payın büyük kısmı yabancı özel bankalardan gelir. Yerli özellerin kârlılığı daha zayıf kalabilir" diyor.

MEVDUAT BANKALARINDA GERİLEME

Son beş yılda mevduat bankaları, kalkınma yatırım bankaları ve katılım bankaları kırılımında, mevduat bankaları aleyhine bir gelişim mevcut, pay kaybı yaşıyorlar. BCG Yönetici Ortağı Emir

Mevduat bankalarında kan kaybı

	Kredilerdeki payı			Mevduattaki payı			Kârdaki payı		
	2019	**2024**	**Değişim (%)**	**2019**	**2024**	**Değişim (%)**	**2019**	**2024**	**Değişim (%)**
Mevduat bankaları	86,9	85,5	-1,4	91,6	90,6	-1,0	83,5	76,8	-6,7
Kalkınma ve yatırım bankaları	7,9	7,1	-0,8	-	-	-	11,4	13,7	2,3
Katılım bankaları	5,1	7,3	2,2	8,4	9,4	1,0	4,8	9,4	4,6

Kaynak: BDDK 2019 ve 2024 Aralık verileri.

ÖMER MERT

TOLGA MORAL

Pandır, bu kaybın arkasında piyasaya yeni giren oyuncularla sektördeki yapısal çeşitlenmenin artmasının etkili olduğu görüşünde. Sistema Genel Müdürü Tolga Moral, mevduat bankalarında regülasyon baskısıyla aktif rasyo ve düşük faiz politikasının hareket alanını sınırlamasının ve katılım ile kalkınma bankacılığının hükümetin stratejik önceliği haline gelmesinin de burada etkin faktörler olduğunu aktarıyor.

Katılım bankaları, son 5 yılda kredilerde 2,2, mevduatta 1 ve kârda 4,6 puan pay kazanımlarıyla dikkat çekiyor. Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan da "Yeni dijital bankaların bugün payı yüzde 1'lerde, etkisi sınırlı. Asıl ivmeyi, kamu katılım bankalarının kamuyla yaptıkları iş birlikleriyle görüyoruz" diyor.

Önümüzdeki dönemde de özellikle faizlerin inmesiyle katılım bankalarının kredi ve mevduatta paylarını daha da artırması bekleniyor. Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan, "Faizler düşerse büyüme hızlanır, mevduatta yüksek getiriyle katılım bankacılığına yönelme olur. Kredilerde 2025 sonu payımız yüzde 9, mevduatta yüzde 10'lara yaklaşırız" diyor. Sistema Genel Müdürü Tolga Moral da katılımda artış eğiliminin devam edeceğini, 2 yılda kredi ve mevduatta yüzde 12 paya ulaşılabileceğini söylüyor. Yeni kurulan dijital katılım bankalarının büyümeleri de buraya artı olarak yansıyacak.

Mevduat bankalarının gelişimiyle ilgili İnfo Yatırım Genel Müdürü Tarkan Akgül, sıkı para politikasının devam etmesi ancak dozajının kademeli olarak azalması beklentisiyle yıl sonuna doğru mevduat bankalarının kredi payının 2024'te olduğu gibi yüzde 85'e yaklaşacağı öngörüsünde. "Kârlılıkta etkinin, özellikle net faiz marjlarındaki iyileşmeyle daha belirgin hissedilmesini bekliyoruz" diyor.

Katılım ve kalkınma yatırım bankaları büyümede

(2025)	(%)		
	Kredi	**Mevduat**	**Kâr**
Mevduat bankaları	84-85	89-90	75-76
Kalkınma ve yatırım bankaları	7-8	-	14-15
Katılım bankaları	8-9	9-10	9-10

Not: Banka yöneticileri ve danışmanların tahminlerine yer verilmiştir.

UFUK UYAN

ÖZELLER TEMKİNLİ

Son beş yılda kamu bankalarının ağırlığını artırmasında birden fazla faktör etkili. Ekonomik dalgalanmalara karşı uygulanan politika setleri kamu bankalarına özel bir rol yükledi. Özel bankaların daha temkinli pozisyon alması, bu farkın belirginleşmesine yol açtı. Örneğin 2023'te özel bankalar temkinli stratejilerine devam ederken genişlemeci kredi politikaları uygulayan kamu bankaları hem kredi hem mevduat tarafında pozisyonlarını güçlendirdi. Ayrıca kamu bankalarının sektördeki konumunu pekiştiren bir unsur da doğrudan devlet destekleri oldu. Devlet destekleri ve müşteri profili sayesinde kamu tarafı yüksek fonlama maliyetlerinden daha az etkilenirken, özel bankalar daha doğrudan piyasa koşullarına maruz kaldı. Bu yapı farkı, son dönemdeki kârlılık farkının da temel nedenlerinden biri oldu.

"YIL SONUNDA ÖZELLERİN PAYI ARTAR"

EMİR PANDIR
BCG YÖNETİCİ ORTAĞI

YIL SONU SENARYOSU

Bu yıl kredi büyümesinin reel olarak durağan seyretmesi bekleniyor. Yıl sonunda hem yerli hem yabancı özel bankaların kredi tarafında sınırlı da olsa payını artırması öngörülüyor. Yabancı özel bankaların kredi payının yüzde 25'in ve yerli özel bankalarınsa yüzde 30'un üstüne çıkması muhtemel. Bu artışta özellikle kamu bankalarının daha temkinli büyüme stratejileri etkili olacak. Sıkılaşma politikalarıyla kamu tarafındaki kredi genişlemesinin sınırlı kalması, özel bankalara daha fazla alan yaratıyor. Mevduat tarafındaysa yılın kalan döneminde pazar payı dağılımının geçen yılki tabloya yakın seyretmesi bekleniyor. Kârdaysa yıl sonuna doğru marj baskısındaki iyileşmeyle özel bankaların kamu bankalarına göre göreceli olarak daha güçlü bir tablo çizeceğini öngörüyoruz. İlk çeyrekte bu dönüşüm tam tabloya yansımamış olsa da yıl sonunda özel bankaların toplam kâr pastasındaki payının yüzde 65 üstüne çıkması mümkün görünüyor.

“AYRIŞMA SÜRECEK”

MURAT BİLGİÇ
TSKB GENEL MÜDÜRÜ

MEVDUAT MALİYETİ KRİTİK

2024, kalkınma ve yatırım bankalarının mevduat bankalarıyla kârlılık performansında ayrıştıkları bir yıl oldu. Politika faizindeki artışlar ve vade uyumsuzluğu nedeniyle mevduat faizlerindeki yükselişten anlık etkilenme, fonlamasını mevduatla sağlayan bankalar için maliyetleri yükseltti. Daralan kredi mevduat makası neticesinde mevduat toplayan bankalar daha düşük net faiz marjlarıyla çalıştı. Dolayısıyla kârlılık yaratmakta daha zor bir yıl oldu. Daha uzun vadeli kaynaklara sahip ve odağına yatırım kredilerini alan kalkınma ve yatırım bankalarıysa bilançolarının ağırlıkla yabancı para varlıklardan oluşması, mevduat toplamadıkları için yüksek faiz ortamında bilançolarını mevduatla fonlayan bankalara göre daha avantajlı konumda.

SINIRLAMA ETKİSİ

Bu dönemde Merkez Bankası tarafından alınan tedbirler kapsamında yabancı para ve TL kredi büyümelerine getirilen sınırlamalardan, kredilerinin çoğunluğu yatırım kredisi olduğu için göreceli olarak daha az etkilenen kalkınma ve yatırım bankaları kredi kullandırım tutarlarını ve getirilerini koruyabildi. 2024 sonunda sektörün özkaynak kârlılığı yüzde 26,7’yken kalkınma yatırım bankalarında yüzde 41,5’ti. Sektörde haziran veya temmuz ayında faiz indirimi sürecinin yeniden başlaması bekleniyor. Bu beklentilere paralel kârlılıklarda toparlanma görülecektir. Yılın ilk çeyreğinde, kalkınma ve yatırım bankalarının kredilerini kurdan arındırılmış bazda yüzde 5,1 büyüttüklerini ve yüzde 35 özkaynak kârlılıkla mevduat bankaları üzerinde konumlanmaya devam ettiğini gözlemledik. Bu ayrışmanın bir süre daha devam edeceğini bekliyoruz.

YATIRIM PAYINI KORUR MU?

Banka grupları kırılımında yeni oyuncu girişleriyle öne çıkan kalkınma yatırım bankaları, özellikle kârda güç kazanıyor. Kredilerde son 5 yılda yüzde 7 bandını koruyan bu grubun, kârlılıktan aldıkları payda 2,3 puan artış mevcut. Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası Genel Müdürü İbrahim Öztop, kredi portföyünün sektöre paralel genişlediğini ve bu grupta özellikle uluslararası fonlara erişim ve yeşil dönüşüm, altyapı, sürdürülebilir kalkınma gibi tematik alanlara yönelik kaynak aktarımının kârlılığı desteklediğini aktarıyor. 2024’te bankacılık sektöründe kârlılık yüzde 6 büyürken kalkınma yatırım bankacılığında yüzde 120 artığına vurgu yapıyor. Kârdaki ayrışmada ana etken, kalkınma yatırım bankalarının mevduat toplayamamaları nedeniyle buradaki maliyet artışlarından etkilenmemeleri.

YAVUZ YETER

TUNÇ AKYURT

TREND DEVAM EDER

Tera Bank Genel Müdürü Özgür Altan, bu yükselişin ardında yatırımcıların çeşitli yatırım araçlarına yönelmesini ve yatırım bankalarının dinamik iş modellerini görüyor. Altan, “Önümüzdeki iki yıllık projeksiyon, bu büyüme trendinin güçlenerek devam edeceğini gösteriyor” diyor. Golden Global Yatırım Bankası Genel Müdürü Yavuz Yeter, “Kalkınma yatırım bankaları daha çok butik yapıda, nitelikli kurumsal müşterilere hizmet veren ve hızlı karar alabilen kurumlar. Piyasalardaki fırsatları daha hızlı değerlendirip daha hızlı cevap verebiliyorlar. Ayrıca kârlılıkta bir diğer etken de yatırım bankalarının, sektöre göre daha düşük faaliyet giderlerine katlanmaları gerekiyor” yorumunu yapıyor.

TSKB Genel Müdürü Murat Bilgiç, 2025 sonunda para politikasında beklenen gevşemeyle faiz indirimlerinin gerçekleştiği senaryoda krediler ve kârda payın 2024 seviyelerinde olacağını tahmin ediyor. Simon Kucher Finansal Hizmetler ve Finteklerden Sorumlu Yönetici Ortağı Tunç Akyurt da bu grubun yıl sonunda kredilerde yüzde 7 ve kârlılıkta 14- 15 pay alacağını beklentisinde. İbrahim Öztop, önümüzdeki 2 yılda fonlama olumlu gelişirse kredilerde paylarının artacağı düşüncesinde. “Yatırım bankaları yakın gelecekte sermaye piyasaları ve birleşme satın almalar, aracılık gibi komisyon bazlı işlere yoğunlaşacak” diye konuşuyor.

Yüksek faiz borsanın önünü kesiyor

MEHMET GERZ

ATA PORTFÖY YÖNETİMİ
GENEL MÜDÜRÜ

mgerz@ataportfoy.com.tr

Türkiye piyasaları mart ayındaki siyasi şokun etkisini iki aydır atlatmaya çalışıyor. Döviz rezervi kaybını engellemek için yüzde 49'a kadar yükseltilen kısa vadeli faizler nedeniyle ekonomik faaliyet yılın 2. çeyreğinde daha da yavaşladı. Ekonomik programın amacı ekonomiyi resesyona düşürmeden yumuşak inişle enflasyonu kalıcı olarak düşürmek.

Enflasyonu düşürmek için döviz kurunun çıpa olarak kullanımı devam ediyor. Ekonomi yönetimine göre değerli TL'nin Türkiye'nin ihracatını olumsuz etkilediğine dair somut kanıt bulunmuyor. Nitekim Türkiye'nin Avrupa'da ihracat pazar payı artıyor. Ayrıca altın ithalatı hariç cari denge fazla veriyor.

Borçlu ve ihracatçı şirketlerin ne kadar zorlandığı Borsa İstanbul'a bildirilen ilk çeyrek bilançolarından görülüyor. Örneğin Vestel'in ilk çeyrek zararı 5 milyar TL, net borç/FAVÖK oranı 9'a yaklaştı. Küresel büyüme hamlesi yapan Arçelik ise ilk çeyrekte 1,6 milyar TL zarar açıklarken net borç/FAVÖK oranı 5'i geçti. Şirketin faaliyet kârıyla borcunu kaç yılda ödeyebileceğini gösteren bu oranın genellikle 3'ün altında olması tercih edilir. 4-5'in üstünde oranlar ise borç açısından "zorlanma" seviyeleri olarak değerlendirilir.

Yüksek faiz nedeniyle şirketlerin büyüme ve kâr performansları olumsuz seyrediyor. Bu nedenle Borsa İstanbul endeksi seviye olarak 10 bini geçemiyor. Yerli yatırımcılar yüzde 50'ye varan faizi veya hareketli olan altını tercih ederken yabancı yatırımcılar ise siyasi risk nedeniyle ucuz olsa da Borsa İstanbul'u tercih etmiyor.

Mikro bazda olumsuz göstergelere rağmen makro bazda göstergelerin yaz boyunca kademeli iyileşmesi olası gözüküyor. Mal enflasyonu yanında hizmet sektörü enflasyonunda başlayan düşüş eğilimi nedeniyle TCMB, haziran ayında veya daha yüksek ihtimalle temmuzda faiz indirmeye başlayabilir. Böylece yaz aylarında tekrar sıcak para girişiyle piyasalarda kısa vadeli yükselişler olabilir.

YENİ RİSK: TAYVAN-ÇİN

ABD Başkanı Trump, gümrük vergileri konusunda geri adım atıp yüzde 10 gibi normal seviyeler konuşmaya başlayınca nisan ayında ABD ve dünya borsaları önceki sert kayıplarını büyük ölçüde telafi etti. Piyasalar normalleşince altın ise bir miktar geri geldi. ABD'nin bütçe açığının milli gelirine oranı yüzde 7,6 gibi gelişmiş ülkeler arasından en yüksek orana ulaştı. Trump politikalarının asıl önemli hedefi, doları kademeli zayıflatarak bu açıkları düzeltmek olabilir.

Trump döneminin bir artısı, ABD'nin dünyadaki savaşların devamına açıkça karşı çıkıp bitmesi yönünde tercih kullanmasıdır. Rusya-Ukrayna ve İsrail-Filistin savaşlarında barışa doğru adımlar atılması, Avrupa ve Orta Doğu'da ekonomik aktiviteyi destekleyecektir. Avrupa'nın toparlanması Türkiye'nin de ihracat ve turizm sektörlerine yardımcı olacak. Ayrıca Türk şirketleri bölgenin yeniden inşasında rol alabilir.

Dünya açısından en önemli jeopolitik risk ise Çin'in Tayvan'ı işgal veya ilhak etmesidir. Trump'ın askeri güç kullanmayıp Çin'e vergi gibi yaptırımlar uygulamasının yeterince caydırıcı olmayacağı görülmüş oldu. ABD Tayvan'ı savunmaya gerek görmezse Tayvan'ın Çin'e karşı kendini savunması imkansız gözüküyor. Savaşsız bir ilhak olabilir ama bölgede güç dengesi değişeceğinden Japonya ve Avustralya gibi ülkeler Çin'e karşı nükleer silah edinmek zorunda kalabilir. Bölgeye yeni silah satma imkanı doğacağı için Trump Tayvan'ın savaşsız bir şekilde Çin kontrolüne geçmesine karşı çıkmayabilir. C

"Enflasyon alkol gibidir. Önce iyi hissedersiniz, kötü etkiler ise sonradan gelir."
Milton Friedman

“Talep yüksek fonlama yok”

2024’ü ciroda yüzde 51 büyümeyle kapatan faktoring sektörü, bu yılın ilk çeyreğinde de yıllık yüzde 49,4 artışa imza attı. Tam Finans CEO’su HAKAN KARAMANLI, “Aslında talep çok yüksek ama finansmana erişebildiğimiz kadar büyüyebiliyoruz” diyor. Karamanlı bu yıl sonu sektörde enflasyonun 5 puan kadar üstünde bir ciro büyümesi, yüzde 35 özsermaye kârlılığı ve yüzde 2,5’i aşan sorunlu alacak oranı öngörüyor.

ELÇİN CİRİK ● **ecirik@capital.com.tr**

FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

Faktoringde büyüme sürüyor. BDKK Mart sonu verilerine göre sektörün cirosu yıllık yüzde 49,4 arttı. Tam Finans CEO’su Hakan Karamanlı, sektörde bugün en önemli sıkıntının fonlama olanakları olduğuna dikkat çekiyor.

“Aslında talep çok yüksek ama finansmana erişebildiğimiz kadar büyüyebiliyoruz. Bankaların musluğu kapandığında biz de büyük oranda etkileniyoruz” yorumunda bulunan Karamanlı, sektörde 2025 sonu için enflasyonun 5 puan kadar üstünde bir ciro büyümesi yakalanacağını öngörüyor.

Bu yıl hem faizlerin yükselmesi hem sorunlu alacak oranının artmasıyla özsermaye kârlılıklarının 2024 sonundaki yüzde 44 seviyesinden yüzde 35’e ineceğini tahmin ediyor.

Tam Finans CEO’su Hakan Karamanlı ile sektördeki değişimleri ve bu alandaki iş planlarını konuştuk:

● Faktoring sektörü için bu yıl nasıl gidiyor?

■ BDDK’nin son güncel mart sonu verilerine göre faktoring sektörünün cirosu yıllık yüzde 49,4 büyüdü. Bu yılın ilk aylarında genel eğilim olarak yıl başına göre yüzde 40 üstü büyüme mevcuttu. Geçen yıl da sektör yüzde 51 büyüme yakalamıştı.

Sektörde en önemli sıkıntı, fonlama. Biz bankalardan borçlanarak finansman sağlayabiliyoruz, bankaların da kredi büyümesi sınırlandırılıyor. Aslında faktoringe talep oldukça yüksek ama finansmana erişebildiğimiz kadar büyüyebiliyoruz. Bankaların musluğu kapandığında biz de büyük oranda etkilenmiş oluyoruz. Ticari kredilere konulan kısıtlama bizi de kapsıyor. Talep çok. Sınırlama bizim büyümemizi etkiliyor.

Türkiye’de faktoringin finans sektöründen aldığı pay dünya ortalamasının 5-6 kat altında. Ancak son 2 yıldır sektöre karşı algı, pozitif yönde değişti. 2 yıl önce aynı bizim iş modelimizde olduğu gibi bankalara da kredi kullandırımında fatura mecburiyetinin getirilmesi faktoringin önemini gösterdi.

● Aslında kısıtlamalarla bankacılıkta kaynak bu-

lamayan şirketler faktoringe yöneldi diyebilir miyiz o zaman?

■ Yönelmeye çalıştılar evet, ama biz de oluşan ihtiyacın tamamını karşılayamadık. Sektör olarak krediye bakış açımız çok farklı. Ticareti finanse eden bir yapımız olduğu için müşterinin değil ticaretin kredibilitesine bakıyoruz. Kredi riskinde fatura borçluluğu daha ağırlıklı o yüzden yeni bir şirket de güçlü bir şirkete iş yapıyorsa, fatura kesiyorsa bizden kredi alabiliyor. Kapsayıcılığımız çok daha fazla.

● Şirketiniz verileri ve sektör gözlemlerinize göre ilk yarıda trend nasıl? Mart ortası dalgalanmanın etkisi nasıl oldu?

■ Yüzde 40 büyümelerle gittiğimizi düşünüyorum. Mart ortası birkaç güne özel bir panik ortamı oldu, müşterilerde bunu hissettik. Ama ardından genel trendde bir sorun var diyemem.

● Faizlerin artması sektörü nasıl etkiliyor?

■ Tabii ki negatif etkiliyor. Maliyet artıyor. Müşteri bulmakta, ikna etmekte zorluk çekiyoruz; çünkü müşterinin yükü artıyor. Faktoring şirketleri fonlamayı yapıp sonra müşteriye finansman verdiği için finansmanı kullanmadığı sürece aslında para da kaybediyor. Finans sektörü, faizler düştüğünde para kazanır. Genel algı şu yönde, işler kötü gittiğinde faktoring sektörü iyi gider. Niye öyle olsun ki? Biz bankaların kredi vermediği şirketlere de kredi veriyoruz, dolayısıyla kredi riskimiz çok artmış oluyor.

● Peki 2025 sonunda ciroda büyümeyi nasıl bekliyorsunuz?

■ Sektör olarak yılı enflasyonun 5 puan üstünde bitiririz.

Talep var, fonlama kaynaklarına bakıyoruz. İkinci yarıda bunun da açılacağını düşünüyorum. Yurt dışından arayan, soran, finansman verelim diyenlerin sayısı son 3 aydır çok arttı. Yurt dışından fonlama biraz daha rahatlamış durumda.

● Yılın son çeyreği büyüme kısıtlamalarında esneme olursa sektörünüzde büyüme olur mu?

■ Kesin, tabii ki. Ama o zaman bankalar da kendi müşterilerine daha çok finansman verebilir hale gelecek. O nedenle çok büyük bir artış beklemiyorum, bu da büyümeye 5 puana kadar artı getirir.

Faktoring şirketlerinde talep var. Sermaye yeterliliği açısından büyümeyi destekleyecek sermaye de var. 2023'ün kârlılığı yüksek geldi ve BDDK sermayenin şirketlerde kalması için teşvik ediyor. Bu etkiyle sermaye yeterliği çok yüksek.

● Sözleşme adetlerini de takip ediyor musunuz?

■ Daha çok müşteri adetlerine bakıyoruz. Geçen yıl müşteri adedinde bir artış oldu, 2022 ve 2023'te düşüş vardı. Ama artış istenilen seviyede değil. Ama bu istatistiklere Tam Finans olmadan bakmak çok anlamsız çünkü biz istatistikleri bozuyoruz. Örneğin dijital fatura iskonto yapabilen bir ürün çıkardık ve kredibilitesi yetersiz olanlara 100 bin TL altı rakamlarda onay verebilir hale getirdik. Aylık işlem sayımız 15 bine kadar çıktı, bu da tüm sektörün işlem sayısının yüzde 30'una karşılık geliyor.

● 2015 yılında müşteri sayısı 95 binlerdeydi. 2024 sonundaysa 79,5 bin…

■ Aslında son dönemde Merkezi Fatura Kaydı Sistemi sayesinde müşterileri daha tekilleştirerek ölçebilir hale geldik. Eski verilerde mükerrer girişler var. Bunların 45 bini bizim müşterimiz, 15-20 bini diğer faktoring şirketleriyle de çalışıyordur. Fakto-

"VADEDE 90 GÜNÜN ALTINA İNDİK"

2026'DA AÇILIR

Son altı aydır sektörde vadelerde 90 günün altına indik. 85-87 gün arasında dalgalanıyor, bu şekilde de devam eder. Vadelerin artması için enflasyonun düşmesi lazım, böylece vade riskinin etkisi de azalır. Vade artıkça hem enflasyon kaynaklı maliyet hem risk artıyor. Bilinmezlik de yükselmiş oluyor. Zaten vadeyi biz değil ticaret belirliyor. Birbiriyle vadeyle alışveriş yapan herkes vadeyi kısa tutmaya çalışıyor. 2026'da vadelerin uzamasını, 100 günlere çıkmasını bekliyorum. Enflasyon düştükçe bu uzayacak.

YENİ OYUNCU YOLDA

Sektörde 48 oyuncu az değil, ciddi bir rakam. Özellikle BDDK'nın sermaye yeterliliği ve regülasyon gibi alanlarda isteklerini karşılamada küçük faktoring şirketleri zorlanıyor; çıkanlar veya el değiştirenler oluyor. Bunlar güzel gelişmeler… Yakın zamanda birkaç yerli yeni lisans geliyor, hazırlıklarını duyuyoruz. Katılım faktoringi de gelecek. Yurt dışından ilgi var ama onlar mevcutları satın alarak girmeyi tercih eder diye düşünüyorum.

ringde müşterinin yaşam döngüsüne bakmak gerekiyor. Üç türde müşterimiz var, bir tür müşterimiz yılda sadece bir işlem yapıyor. Müşterilerimizin yüzde 25'i acil durumda antibiyotik gibi faktoringi kullanıyor. Yine yüzde 25'lik başka bir kesim de tüm işlerini banka yerine faktoring şirketleriyle yürütüyor, nakit akışını bu şekilde yönetiyor. Kalan yüzde 50'lik kesimse 2-3 yılda bir işlem yapıyor.

● Yıl sonunda müşteri sayısının ne kadar olacağını düşünüyorsunuz?

■ Her ay çoğunluğu bizim şirketten gelecek şekilde müşteri sayısı artıyor. Yıl sonunda sektör 90 bini aşan müşteri sayısına gelir. 2026'da 100 bin müşteri sayısına ulaşılır.

Faktoring şirketlerinin bakış açısı daha farklı oluyor bu noktada… Bazı şirketler özellikle sorunlu alacakların arttığı dönemde bildikleri, tanıdıkları müşterilere yoğunlaşmayı tercih ediyor. Yeni müşteri alıp riski artırmamayı seçiyorlar. Sektörde böyle bir davranış modeli var. O yüzden de müşteri sayısı çok artmıyor. Bizse tersine olabildiğince çok sayıda müşteriye daha küçük tutarlı finansman verelim, riski yönetelim diye düşünüyoruz. Aynı amaç için farklı uçlarda aksiyon oluyor. Bu yıl sorunlu alacak riski hızlı büyümeye engel oluyor. Ama 2025 sonrası yapılan şube yatırımlarını da görünce 1-2 yılda müşteri sayısının daha hızlanacağını düşünüyorum.

● Sorunlu alacak oranında artış ne kadar?

■ Sorunlu alacak oranı çok kötü bir noktada değil; mart sonunda 1,96'ydı ama artıyor. 2023 yılına göre karşılıksız çeklerde durum bugün yüzde 85 daha kötü. 2024'ün devamını yaşıyoruz. 2025'in ilk altı ayında düzelir diye düşünüyorduk ama görünen o ki trend devam ediyor.

Sektörde sorunlu alacak oranına bakmanın da çok doğru olduğunu düşünmüyorum. Çünkü faktoringde vadeler kısaldıkça 1 yıl içinde sorunlu alacaklar hızlı dönüyor. Ama en net göstergeyle Türkiye'de karşılıksız çek oranı 2023'te yüzde 1,2 iken şu anda yüzde 2,1. Böylece 10 yıllık ortalamaya dönüldü. Burada yıl sonunda radikal bir artış beklemiyorum. Karşılıksız çek oranında yıl sonunda yüzde 2,3-2,4'ü görürüz. Sorunlu alacak oranın da yüzde 2,5-3 olmasını bekliyorum. Bu da kötü bir oran değil.

● Bu yıl daha iyi gidecek alanlar neler olacak?

■ Sektörde yurt içi cironun payı artıyor. 2024 sonunda ciroda payı yüzde 92'ydi. Biz ihracat faktoringi yapmıyoruz. Ama bildiğim kadarıyla ihracat tarafında finansman ihtiyacı problemleri daha fazla. Tam Finans'ta biz finansman verirken sektöre bakmıyoruz. Sektör genelindeyse inşaat tarafında sıkışıklık olduğu için talebin burada daha yüksek olduğunu söyleyebilirim. Toptan gıda sektöründe de sıkışıklık var, tekstil problemli. Hizmet sektöründe işler daha iyi gidiyor.

"YIL SONUNDA CİRO HEDEFİMİZ 100 MİLYAR TL"

10 ŞUBE GELİYOR

Şirket olarak geçen yıl yüzde 122 büyüdük. Bu yıl nisan sonunda yıllık yüzde 89 büyümeyle 25 milyar TL ciroya ulaştık. İlk 4 ayda 77 bin işlem yaptık. Yıl sonu 100 milyar TL ciro hedefliyoruz. Önümüzdeki 5 yılda hep yüzde 100, iki misli büyüme planlıyoruz. Kurduğumuz şirket gerek altyapı gerek insan kalitesi olarak daha büyük işler yapabilecek durumda. Bizi satın alan Mısır merkezli MNT-Halan büyümede hevesli, teşvik ediyorlar. Bu yıl 10 şube açıyoruz, gelecek yıl 7 şube daha açacağız. Dolar bazında kârımızı iki katına çıkarıyoruz.

YENİ ALANLAR

2 yıl önce tarım işine girmiştik, 5 bin 500 tane çiftçiye finansman sağlamıştık. Şimdi bu işi Tam Birlik Tarım adında ayrı bir şirketle yapıyoruz, günlük 40 adet finansman sağlıyorlar. Bu işte gelecek yıl 1,6 milyar TL işlem hacmine ulaşma hedefindeyiz. Ayrıca Halleder adıyla KOBİ'lerin finansman dışı ihtiyaçlarına yardımcı olacak bir fintek kuruyoruz. Türkiye'deki potansiyeli gördükten sonra yurt dışına bakacağız. Balkanlar, Türkiye Cumhuriyeti başta olmak üzere yakın coğrafyaya baktık. Türkiye'nin en büyük banka dış finans şirketiyiz.

100 BİN MÜŞTERİ

Sektörde pazar payımız yüzde 55. Kuruluş amacımız, kapsayıcılık. Dijital fatura iskonto yapabilen bir ürünle kredibilitesi yetersiz olanlara 100 bin TL altı rakamlarda onay verebilir hale geldik. Her 10 yeni kurulan şirketten birine finansman sağlıyoruz. Her ay 2.500 yeni müşteriyle büyüyoruz. Ayda 50 bin ziyaret yapıyoruz. Mikro KOBİ'nin verileri problemli olduğu için sadece veriyle değerlendirmeye kalktığınızda kapsayıcılık çok düşük kalıyor, onlara dokunmayı seçiyoruz.Bu yılı 65 bin müşteriyle bitireceğiz; gelecek yıl için hedefimiz 100 bin müşteri.

● 2024 sonunda sektör 21,1 milyar TL kâr açıkladı. Bu yıl kârlılıkta tablo nasıl olacak?

■ Bu yıl için kârda iki önemli etken, kredi faizleri ve sorunlu alacak oranı olacak. Kredi faizlerinin artması da sorunlu alacak oranın yükselmesi de kârlılığı düşürecek. Bu yıl 2024'teki gibi bir kârlılık olmayacak, bu kesin. Sektörün aktif kârlılığı yüzde 8,1; bu yüksek bir rakam. Bunun yıl sonunda yüzde 3,5'e düşmesini bekliyorum. Özsermaye kârlılığının da 2024 sonundaki yüzde 44'ten yüzde 35'e düşeceğini öngörüyorum.

“Yaz yatırım aracı: TL”

Yaz döneminde yatırımcıların sabit getirili TL yatırımlarına ağırlık vermesini tavsiye eden Azimut Portföy Genel Müdürü MURAT SALAR, “Diğer yatırım araçlarının, TL’nin getirisini yakalamasını beklemiyorum. Siyasi gelişmeler nedeniyle serbest fonlara ve döviz fonlara da ilgi arttı” diyor.

TALİP YILMAZ ● **tyilmaz@doganburda.com**

Türkiye finans piyasaları yılın ilk beş ayını oldukça hareketli geçirdi. Bu süreci iki döneme ayırmak gerekiyor. İBB Başkanı Ekrem İmamoğlu’nun diplomasının iptali ve ardından yolsuzluk gerekçesiyle tutuklanmasını getiren sürece kadar, piyasalar sonbahardaki kayıplarını telafi etmiş, enflasyonla birlikte politika faizi düşüş eğilimine girmişti. Tutuklama sonrasında ise TCMB döviz rezervlerinin kuru tutma çabasıyla hızla eridiğini, TCMB’nin enflasyonla birlikte düşürmekte olduğu politika faizini, 350 baz puan artırmak zorunda kaldığını gördük. Borsa yatırımcısı ise kayıplarla karşılaştı. Şimdilik piyasalar dengelenmiş duruyor. Bundan sonra piyasaların yaz aylarını nasıl geçireceğini ise 300 milyar TL fon büyüklüğünü yöneten Azimut Portföy’ün genel müdürü Murat Salar’a sorduk. Enflasyon karşısında iyi getiri sunan TL’nin yaz döneminde portföylerde ağırlığını korumasını bekleyen Salar, şu değerlendirmelerde bulundu:

● Piyasalar, bu yıla nasıl bir başlangıç yaptı? Yatırımcı getiri açısından memnun mu?

■ Piyasada iki ayrı dönem oluştu. Mart ayı ortalarına kadar iyimser konumda bulunan piyasalar mart ortalarından itibaren daha negatife doğru bir görünüme ulaştı. Mart ayının ikinci yarısında Borsa İstanbul’da önemli bir düşüş yaşandı, tahvil faizleri yükseldi. TC Merkez Bankası’nın rezervlerinde tarihsel bir düşüş yaşandı. Aslında beklenti 2025 yılı boyunca politika faizinin tüm Para Piyasası Kurulu (PPK) toplantılarında düşürülmesi yönündeydi, ancak faiz artırımıyla karşı karşıya kalındı.

● Bundan sonraki süreçte piyasalar yaz dönemini nasıl geçirecek? Sonbahara kadar piyasaları hangi gelişmeler etkileyecek?

■ Faizlerin bulunduğu seviye diğer finansal enstrümanlara olabilecek ilgiyi baskılamaya devam ediyor. Yaz döneminde şayet faizlerde bir düşüş gözlemlersek daha canlı bir Borsa İstanbul ile karşılaşabiliriz. Benim beklentim faiz indirimlerinin yavaş da olsa sonbahara kaldığı yönünde. Sebebine gelince... Son yapılan faiz artışı, enflasyonu dizginlemek için değil dövize olan talebin önünü kesmek amacıyla yapıldı. İç ve dış siyasi gelişmeler tekrar belirsizlik yaratmazsa, ekstra şoklarla karşılaşmazsak, eylül ayındaki toplantıda faiz indiriminin kademeli bir biçimde başlamasını beklerim. Yine de halihazırda en cazip ürün, hala TL faiz gibi duruyor.

● Yurt dışı tarafta tabloyu nasıl görüyorsunuz? Trump sonrası küresel piyasalarda durum nedir? Gelişen piyasalar ve Türkiye bu durumdan nasıl etkilenir?

■ 2025'in en önemli teması, belirsizlik ve yüksek volatilite olacak gibi görünüyor. ABD Başkanı Trump'ın çok alışkın olunmayan siyasi ve ekonomik yaklaşımları, belirsizlik düzeyini ve buna bağlı olarak piyasalardaki dalgalanmanın boyutunu artırıyor. Uzun vadeli pozisyon almanın zor olduğu bir sürecin içindeyiz. Ülkeler arasındaki ticaret dengeleri oturmaya başladıktan sonra yavaş yavaş belirsizlik azalacaktır. O zamana kadar her türlü belirsizlik, olasılıklar dahilinde.

● Bu şablonda eylül ayına kadar olan süreçte borsa endeksi nasıl bir performans sergiler?

■ Borsa endeksi yüksek faizden olumsuz etkileniyor. Yüksek faiz bir yandan kolay ve likit bir enstrümanda rahat getiri arz ederken diğer yandan şirketlerin de finansman yükünü artırıyor. Borsamızın hak ettiği yerlere ulaşabilmesi için daha düşük bir faiz ortamına ulaşmamız gerektiği ortada. Yaz döneminde yatay bir borsa performansı bekliyorum. Yukarı hareketlerin sınırlı olacağı kanaatindeyim.

● Dolar/TL'de iyi-kötü senaryonuz nedir? Yaz döneminde yukarı atak olur mu?

■ Yüksek faiz dövizin yukarı yönlü hareketini baskılıyor. Böyle olmaya da devam edecek gibi duruyor. Kurda ani ataklar ancak iç siyasette oluşabilecek ilave gelişmelerle olabilir. O tarz yeni gelişmeler olmadığı takdirde kurda yukarı yönlü bir hareket beklemem.

● Yaz döneminde yatırımcıların portföy dağılımı nasıl olmalı?

■ Yaz döneminde yatırımcıların sabit getirili TL yatırımlarına ağırlık vermesini tavsiye ediyorum. Hem enflasyonun üzerinde hem de mutlak değer olarak yüksek aylık TL getiriler bulunuyor. Diğer enstrümanların TL getiriyi yakalayabileceği kanaatinde değilim.

● Yatırım fonu tarafında özellikle öne çıkan ürünler var mı? Yatırımcı hangi tür yatırım fonlarını son dönemde talep ediyor?

■ 2024 yılının gözde ürünü para piyasası fonlarıydı. Yıl boyunca para piyasası fonları beş kat büyüdü. Diğer yandan Eurobond fonları da dolar bazında iki kat büyüdü. Burada para piyasası fonlarının likit olmasının, yüksek getiri sunmasının yanı sıra düzenlemelerin de etkisi bulunuyor. BDDK'nın bankaların kredi büyümelerini sınırlaması sebebiyle bankalar müşterilerini mevduat yerine yatırım fonlarına yönlendirdi. Mart ortalarındaki siyasi gelişmeler akabinde para piyasası fonları çok hızlı küçüldü. Tasarrufların bir kısmı dövize bir kısmı ise serbest TL fonlara yöneldi. Bu eğilimin yıl boyunca devam etmesini bekliyorum. Son çeyrekte tekrardan serbest fonlardan para piyasası fonlarına yönelim ihtimalini gözlemliyorum.

"TCMB FAİZ İNDİRİMİNDE ACELECİ OLMAZ"

TCMB, yaşanan gelişmeler neticesinde, ocak ayında başladığı faiz indirim sürecine, 17 Nisan PPK toplantısında son verdi. Yüzde 50 seviyesindeki politika faizini yüzde 42,5 seviyesine indiren TCMB, 17 Nisan'daki toplantıda kurda yaşanan hareketlilikleri de dikkate alarak politika faizini 350 baz puan artırarak yüzde 46 seviyesine çıkardı. Bundan sonraki süreçle ilgili Murat Salar, şu değerlendirmede bulunuyor: "Nisan ayında faiz artırıldığı için bir sonraki toplantı olan haziran ayında faiz indirimi çok acele olur. Temmuz ayında da şahsen indirim beklemiyorum. Enflasyon aşağı gelecektir ama faiz artırımının amacı, dövize yönelimin önünü kesmekti. Henüz rezervlerde istenen seviyeye ulaşamadığımız için, rezerv konusunun öncelik olarak kalmasını ve faiz indiriminin öteleneceğini beklerim.

"ÜRÜN PORTFÖYÜNÜ GENİŞLETİYORUZ"

Azimut Portföy olarak 300 milyar TL'yi aşan varlık büyüklüğümüzle Türkiye'nin en büyük bağımsız portföy yönetim şirketiyiz. Yakın zamana kadar sadece menkul kıymet yatırım fonlarına odaklanmıştık. Son dönemde ise ürün yelpazemizi 'alternatif ürünler' olarak adlandırdığımız girişim sermayesi fonlarımız (GSYF) ve gayrimenkul yatırım fonlarımız (GYF) ile çeşitlendirmeye başladık. Önümüzdeki dönem büyümemizde yaratıcı ürünler ile hem GSYF hem de GYF tarafında da ciddi bir pazar payı elde etmeyi hedefliyoruz. Azimut Holding'in de tüm dünyadaki vizyonu bu yönde."

● TALİP YILMAZ tyilmaz@doganburda.com

PORTFÖY BAROMETRE

Faiz belirleyici olacak

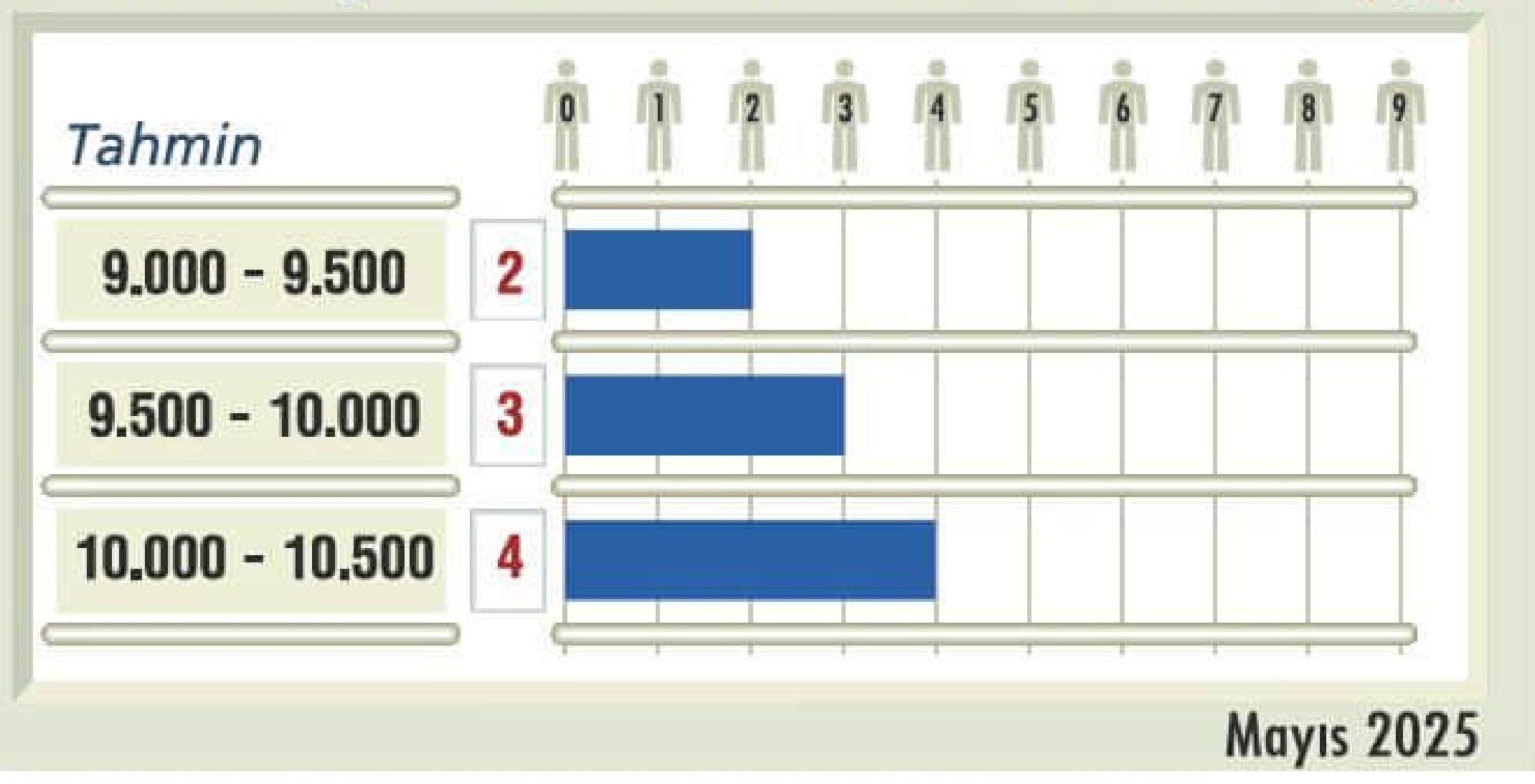
Piyasalar açısından zorlu süreç devam ediyor. TCMB'nin döviz kurunu dizginlemeyi de hedefleyerek politika faizini yüzde 42,5'ten yüzde 46 seviyesine çıkarmasının ardından TL varlıklara olan ilgi artış eğiliminde. Piyasalarda haziran sonuna kadar beklentiler şöyle:

BORSA: Yeni siyasi şokların yaşanmaması koşuluyla borsanın haziran ayı sonuna kadar sakin bir seyirde yoluna devam etmesi bekleniyor. Beş anket katılımcısı endeksin 10.000'in altında kalacağı tahminini yapıyor.

DÖVİZ Nisan ayında yapılan politika faizindeki artışın ardından kurdaki yukarı hareketin durduğu görülüyor. Uzmanlar dolar kurunda 38.00-40.00 TL bandının korunmasını bekliyor.

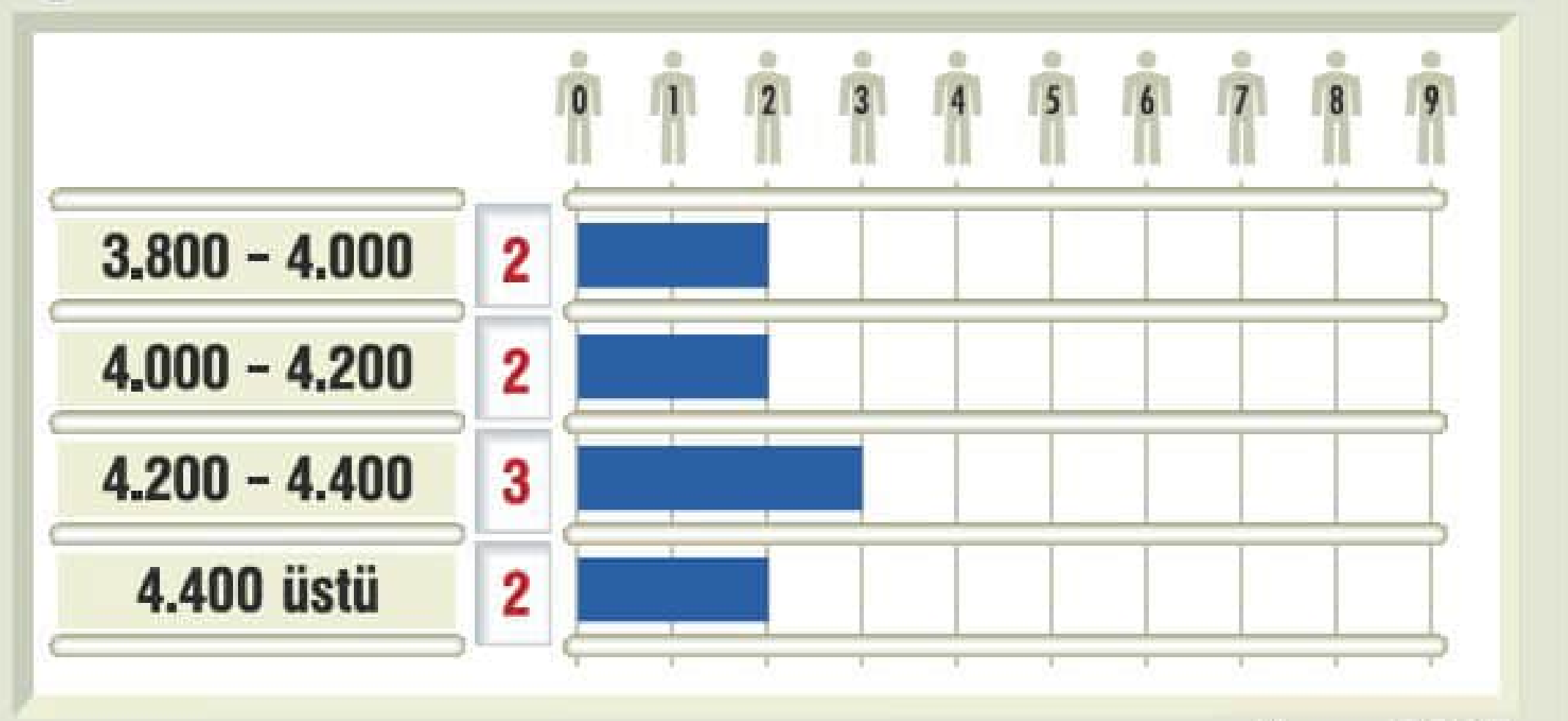
ALTIN: Dolar kurunda hareketlilik beklentisi zayıf. Gram altında ana belirleyici ons fiyat. Uzmanlar haziran sonuna kadar gram altında 4000-4.400 TL bandında hareket bekliyor.

Yılın ilk yarısında endeks ne olur?



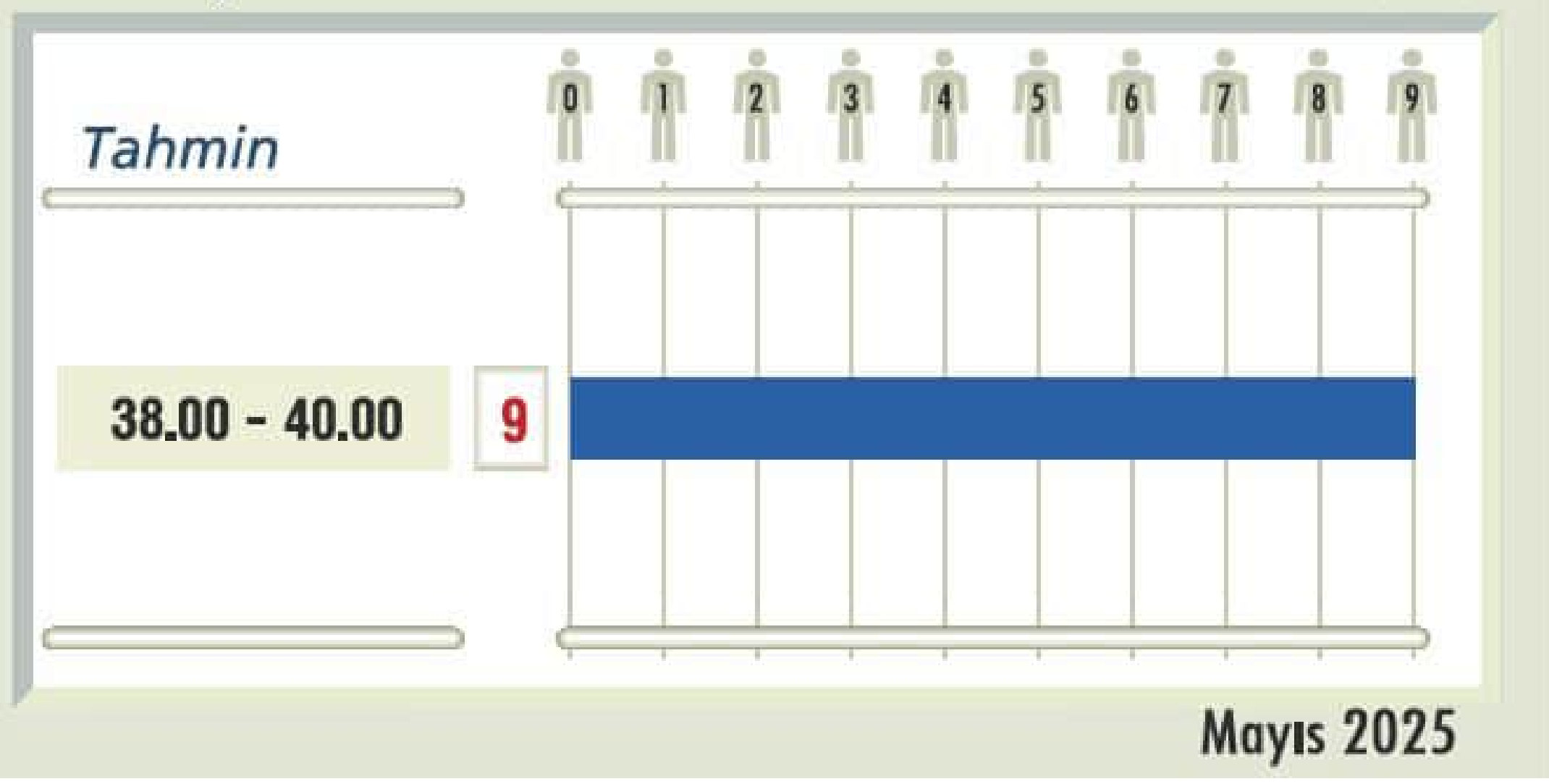
Mayıs 2025

Yılın ilk yarısında gram/TL altın ne olur?



Mayıs 2025

Yılın ilk yarısında dolar/TL kuru ne olur?



Mayıs 2025

1 SORU

MEPA İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı Emin Ucuz

TCMB, faiz politikasında bundan sonra nasıl hareket eder?

1 YANIT

"Enflasyon verisi kritik"

GCM Yatırım araştırma servisinin yanıtı şöyle;
"TCMB, 17 Nisan'da piyasa medyan beklentisinin dışında hareket ederek sergilediği 350 baz puanlık faiz artışıyla politika faizini yüzde 46'ya çıkardı. 20 Mart tarihinde ara toplantıyla koridor kullanımına yönelik başlattığı strateji ve üst bantta gerçekleştirdiği 150 baz puanlık artış sonrasında bu toplantıda da ilave 300 baz puan artışla gecelik borç verme faiz oranını yüzde 49'a taşıdı. Son süreçte izlenen gelişmelerle birlikte nisan ayı enflasyon verisinin mal enflasyon önderliğinde yüksek geleceğine yönelik düşünceyle faiz artışına giden bankanın uyguladığı şahin ton, kredibiliteyi güçlendirdi. Fonlanmanın tekrar haftalık repoya dönmesi ve gerekmesi durumunda üst bandı da kullanabileceği manevra alanı önem arz ediyor. Bundan sonraki süreçte ekonomik göstergelerdeki değişime bağlı olarak para politikası şekillenecek. Özetle 2025 yılının geneline yönelik ana koşul, TCMB'nin enflasyondaki değişime duyarlı bir şekilde para politikasını şekillendirmek olacaktır. Bu sebeple de haziran toplantısındaki olası aksiyon için özellikle mayıs ayı enflasyon verisi kritik."

TAKVİM

Faiz düşecek mi?

5 Haziran: AB, ECB faiz kararı
16 Haziran: Türkiye, TCMB ödemeler dengesi
18 Haziran: ABD, FED faiz kararı
19 Haziran: Türkiye, TCMB faiz kararı
24 Haziran: Türkiye, TCMB kapasite kullanım oranı
3 Haziran: Türkiye, TÜİK enflasyon
12 Haziran: Türkiye, TÜİK sanayi üretimi
20 Haziran: Türkiye, TÜİK, tüketici güven endeksi
30 Haziran: Türkiye, TÜİK, dış ticaret istatistikleri
30 Haziran: Türkiye, TÜİK, iş gücü istatistikleri

GÖRÜŞ

“Dengeli bir portföy oluşturun”

Yeni siyasi şokların yaşanmaması koşuluyla TL para piyasalarına yatırımcıların güven kazanması ve TCMB’nin faiz artırım kararındaki en büyük etmen olan rezerv erimesinin durması piyasaları rahatlattı. Yine enflasyon beklentilerinde tekrar yumuşama görülmesi ve de enflasyon görünüm raporunda yapılan kısmi güncellemenin borsaya pozitif yansımasını bekleyen **A1 Capital Genel Müdür Yardımcısı Baki Atılal**, şöyle devam ediyor: “Ticari belirsizliklerin yanında Trump’ın Powell’ı görevden almaya yönelik çalışmaları, altının güvenli liman olmasına yardımcı oluyor. Yüzde 50 bandına yaklaşmış olan TL mevduat faizleri de yatırımcı güveni sağlanana kadar iyi bir koruyucu. Avrupa’da savunma ve altyapı harcamalarının artması ve doların güvenli liman olarak cazibesini yitirmesiyle, uzun vadeli bir bakış açısı ve seçici davranmak koşuluyla Euro ve hisse yatırımları dengeli bir şekilde yapılabilir.

PARAYI NE YAPMALI?

FAİZ / PARA PİYASASI FONU ÖNDE Nisan ayında politika faizini yüzde 46’ya çıkaran TCMB’nin haziran ayında faizi sabit tutması bekleniyor. Faiz indirimi sonbahara kalabilir. Para piyasası fonlarını, sıkı para politikasının ve yüksek reel faizin devam etmesiyle birlikte hala en iyi alternatif olarak görülüyor. Bu nedenle portföylerde para piyasası fonu öne çıkıyor. TL mevduatla birlikte portföylerde yüzde 50 civarında tutulabilir.

Dövizin son 1 yıllık getirisi

Döviz cinsi	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
Dolar	38.8664	20,8
Euro	43.9456	25,9
Sterlin	52.2188	27,2
İsviçre Frangı	47.1624	33,6
100 Japon Yeni	27.1753	30,5

Not: 22 Mayıs 2025 TCMB verileridir.

DÖVİZ / ÖNERİ SINIRLI
TCMB’nin İmamoğlu davası sonrasında dövizdeki yukarı hareketi tutmak için politika faizini artırırken yüklü döviz satışı yaptığını gördük. Son dönemde döviz tarafında rezervlerde toparlanma eğilimi var. Bunun yanında turizm sezonunun da geliyor olmasıyla birlikte döviz kurunda yukarı hareketlerin sınırlı olması bekleniyor. Bu süreçte yüzde 10 civarında döviz tutulabilir.

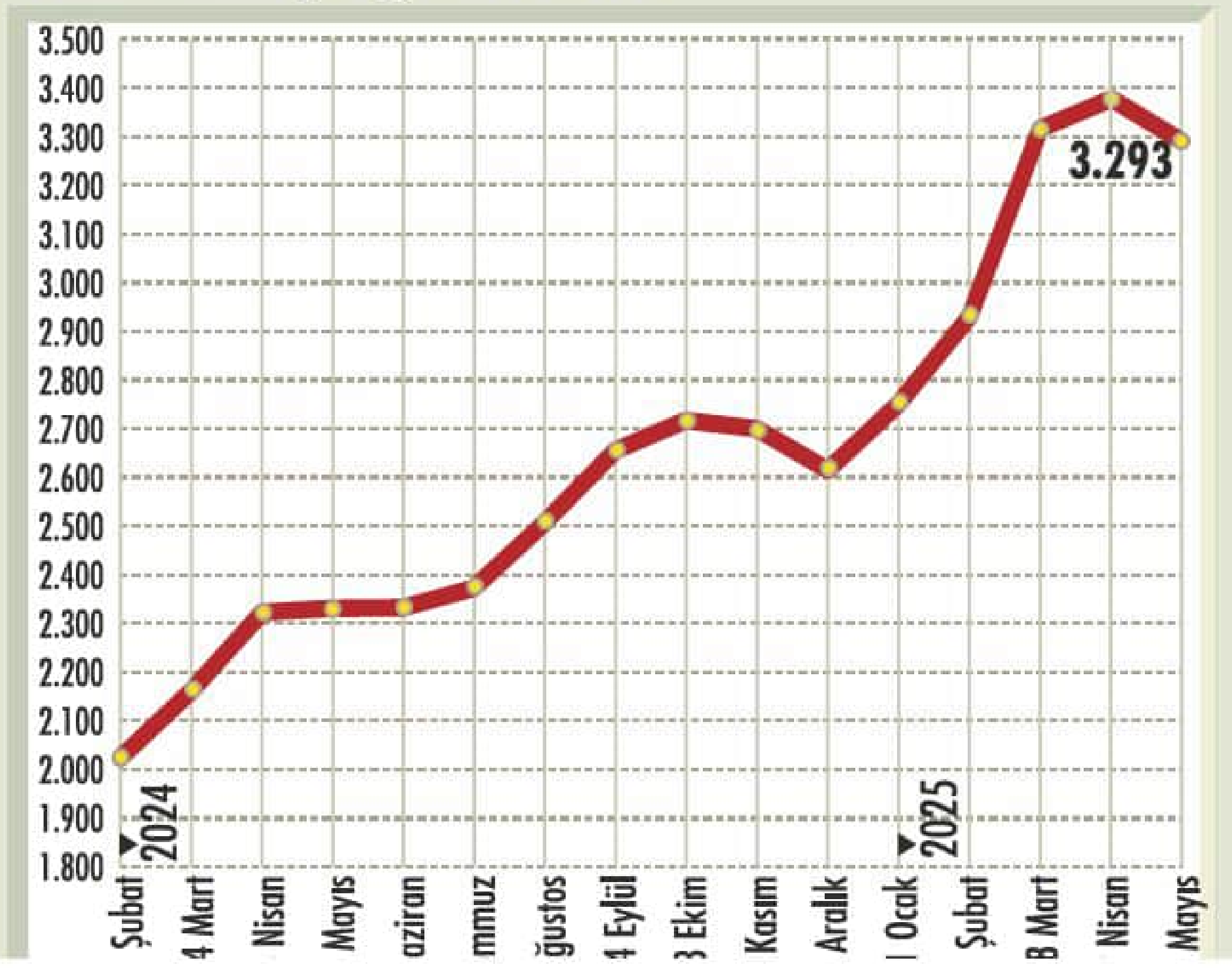
Borsada endekslerin getiri analizi

	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
BİST-100	9.475	-13,1
BİST-30	10.404	-12,8
Sanayi	12.477	-17,8
Hizmetler	9.857	0,3
Mali	11.381	-9,2

Not: 22 Mayıs 2025 BİST verileridir.

BORSA / UZUN POZİSYON ALINABİLİR
Hisse senedi piyasası, son dönemde gelen yabancı alımlarına rağmen yukarı harekette zorlanıyor. Bunda ilk çeyrek bilançolarının zayıf gelmesinin etkisi var. İkinci çeyrekte de benzer bir tabloyla karşılaşma ihtimali yüksek. Kısa vadeli alımlar için aceleci olunmasa da uzun vadede pozisyon almak isteyenler için değerlemelerin uygun olduğu belirtiliyor. Uzmanlar, hisse konusunda seçici olmak gerektiğini vurguluyor.

Kâr satışı gözlendi (ons/dolar)



ALTIN / YUMUŞAMA TALEBİ AZALTABİLİR
Altın yılın ilk yarısında öne çıkan yatırım araçlarından biri oldu. Bunda, tarifelerdeki belirsizlikler ve Çin’den gelen talep etkiliydi. Ons fiyatı rekor seviyeler gördü. Bundan sonraki süreçte, Çin ve ABD arasındaki ilişkilerde yumuşama ve tarifelerde olası indirimlerin, yukarı yönlü potansiyeli sınırladığı ifade ediliyor. Bu nedenle portföylerde altın oranı yüzde 10-20 arasına kadar çekiliyor.

BES FON

TEKNOLOJİ VE KARMA FONLAR ÖNDE

30 Nisan 21 Mayıs tarihleri arasında BES fonlarının performansına bakıldığında teknoloji fonlar, karma fonlar, hisse fonlar öne çıktı. En yüksek getiri elde eden ilk 10 fona bakıldığında ilk sırada AgeSa Emeklilik’in teknoloji hisse fonu yüzde 13,4 getiriyle öne çıktı. Onu, Allianz Yaşam Emeklilik’in karma grup fonu yüzde 10,51 getiriyle izledi. Allianz Yaşam Emeklilik’in karma fonu yüzde 10,49 getiriyle üçüncü sırada yer aldı.

elele

HER AN YANINIZDA!

www.elele.com.tr
elele
MAYIS-HAZİRAN 2025
SAYI: 2025/02
130 TL
İlham alın! Ünlü isimlerin yaz stilleri
Dikey dizi Yelda'nın iki yıldızı
Selin Işık&Yılmaz Kunt
BAHARDAN YAZA IŞILTILI BİR GEÇİŞİN KODLARI
Desenlerin gücü
Payetler, tüller ve taşlar
Denizci stili
Geçmişten adımlar
@eleledergisi
Rota oluşturuldu: Keyif dolu yolculuklar
5,6 B
Ana Sayfa
Short

Tıkla indir!

ELELE'DE HER AY
MODA, GÜZELLİK, İLİŞKİ, SEKS, TEKNOLOJİ, KARİYER, PSİKOLOJİ, YEMEK, ŞEHİR HAYATI, ÖZEL RÖPORTAJLAR

www.elele.com.tr
eleledergisi

MAISON
FRANÇAISE
HAZİRAN
No: 355
HAZİRAN 2025
YIL: 30 112410
2025/06
180 TL
Trend: Mekanla kurulan duyusal ve duygusal bağların önemi
Meksikalı Modernizm: Renkli ve sürprizli bir tarz
Hayatın ritmini yavaşlatan köşeler için mobilya seçimi
Açıkhavada 4 stil
Zamana dokunan tonlar: Verdigris
Mermer aksesuarlar
İstanbul, Büyükada, Alaçatı ve Bodrum'dan evlerle
dekorasyonda
yaz enerjisi
"Tıkla İndir!"

HAZİRAN SAYIMIZDA

HAYATIN RİTMİNİ YAVAŞLATAN AÇIKHAVA STİLLERİ, RENKLİ ‘MEXICAN MODERNISM’ TARZI, TREND: MEKANLA DUYGUSAL BAĞLAR KURMAK

@maisonfrancaiseturkey
maisonfrancaiseturkey
MF_Turkiye

DB
DOĞAN BURDA DERGİ

50
EN GÜÇLÜ
KADIN CEO
KIZ

Türkiye'nin en güçlü 50 kadın CEO'su ödül aldı

Ekonomist dergisi, bu yıl 13'üncü kez gerçekleştirdiği "En Güçlü 50 Kadın CEO" araştırmasıyla Türkiye iş dünyasının en güçlü kadın yöneticilerini belirledi. Bu yıl ilk kez Allianz Türkiye ve Koruncuk Vakfı iş birliği ile "En Güçlü 50 Kadın CEO + 1 Kız Gelecek" adıyla gerçekleştirilen zirve ve ödül töreni iş dünyasının kadın liderlerini buluşturdu.

Ekonomist dergisi tarafından düzenlenen "En Güçlü 50 Kadın CEO + 1 Kız Gelecek" zirvesi ve ödül töreni, Türkiye iş dünyasının kadın liderlerini bir araya getirdi. Bu yıl 13'üncü kez gerçekleştirilen araştırmayla Türkiye'nin en güçlü 50 kadın CEO'su belirlenirken bu yıl ilk kez Allianz Türkiye ve Koruncuk Vakfı iş birliği ile "En Güçlü 50 Kadın CEO + 1 Kız Gelecek" adını aldı. Allianz Türkiye'nin Koruncuk Vakfı iş birliğiyle hayata geçirdiği "Bir Kız Gelecek" programı, Koruncuklu kız çocuklarını eğitimden kariyer yolculuklarına, her alanda desteklemeyi amaçlıyor.

"En Güçlü 50 Kadın CEO + 1 Kız Gelecek" araştırmasının ödül töreninin açılışında Ekonomist Yayın Yönetmeni Talip Yılmaz, kadın CEO'ların Türkiye'nin tüm genç kızları için rol model olduğunu belirterek "Sizlerin yol göstermeleriyle birlikte kızlarımız Türkiye'nin geleceği olacak" diye konuştu.

KADIN LİDERLERİN AJANDASI

"En Güçlü 50 Kadın CEO + 1 Kız Gelecek" araştırmasının ödül töreni öncesinde "Liderlerin Ajandası" başlıklı panelin konuşmacıları Indeks Bilgisayar Genel Müdürü Banu Sürek, Hepsiburada CEO'su Nilhan Önal Gökçetekin, QNB Invest Genel Müdürü Pamir Karagöz ve Securitas Technology Türkiye Genel Müdürü Pelin Yelkencioğlu oldu.

Hedeflerinin 2025'te 40 milyar dolar ciroyu geçen bir teknoloji şirketi olmak olduğunu belirten Indeks Bilgisayar Genel Müdürü Banu Sürek, "Orta vadede ciromuzu iki katına çıkarmayı ve 5 yıl içinde de bölgenin en büyük 5 teknoloji şirketinden biri olmayı hedefliyoruz" dedi.

Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB) Başkanı ve QNB Invest Genel Müdürü Pamir Karagöz ise konuşmasında kadın yatırımcı sayısındaki artışa dikkat çekti. Sermaye piyasalarındaki 8 milyon yatırımcının yüzde 35'inin kadın olduğunu belirten Karagöz, aracı kurumlardaki kadın yönetici oranının yüzde 18,7 olduğunu ve bu oranın yüzde 25'lerde olması gerektiğini vurguladı.

Hepsiburada CEO'su Nilhan Önal Gökçetekin de kadın yöneticilere şans verilmesi gerektiğini belirterek

TÜRKİYE'NİN EN GÜÇLÜ 50 KADIN CEO'SU

	İsim	Şirket
1	**Filiz Yavuz Diren**	Philip Morris
2	**Berna Akyüz Öğüt**	LC Waikiki
3	**Nilhan Onal Gökçetekin**	Hepsiburada
4	**Güliz Öztürk**	Pegasus Hava Yolları
5	**Sitare Sezgin**	Teknosa
6	**Banu Sürek**	İndeks Bilgisayar
7	**Elif Çapçı**	Beymen Group
8	**Ayşegül Adaca**	Aktif Bank
9	**Burcu Olcay Üstüner**	Bayegan
10	**Damla Birol**	Türk Tuborg
11	**Aybala Şimşek Galpın**	Şekerbank
12	**Eda Uluca Özcan**	Pluxee Türkiye
13	**Arzu Ünal**	WPP
14	**Sinem Sandıkçı Gökçen**	L'Oréal Türkiye
15	**Yeşim Aksüt**	Marsh Türkiye
16	**Esin Karadede**	Versuni
17	**Evren Güzel**	Temsa
18	**Jaklin Güner**	Vakko
19	**Selda Oknas Tanbay**	Aon Türkiye
20	**Özlem Koç**	Bahçeşehir Koleji
21	**Ece Kaşıkçı**	BMS Türkiye
22	**Pınar Kuriş**	QNB Sigorta
23	**Hülya Türkmen**	Garanti BBVA Yatırım
24	**Sevinç Yener Çimecioğlu**	Mondi Corrugated Turkey
25	**Pınar Ercan Tursun**	Ingage
26	**Fidan Sevilmiş**	Koç Fiat Kredi
27	**Nergis Ayvaz Bumedian**	QNB Faktoring
28	**Sandra Khoury**	MSD Türkiye
29	**Ülkü Özcan**	Baymak
30	**Hülya Yalın**	Sanovel İlaç
31	**Oya Sener**	Fiba Retail
32	**Elif Berker**	Yves Rocher
33	**Ege Pekkınran**	Groupe SEB
34	**Güldem Berkman**	Amgen
35	**Sezin Ünlüdoğan**	Gelecek Varlık Yönetimi
36	**Ekin Tükek**	Flokser Kimya
37	**Seba Gacemer**	Sinpaş GYO
38	**Pamir Karagöz**	QNB Invest
39	**Pınar Kitapçı**	Koçfinans
40	**Özge Yılmaz**	Fiba Factoring
41	**Banu Hızlı**	Mplus
42	**Naime Yalçın**	Herbalife Türkiye
43	**Emine Dilek Gündüz**	Erkunt Döküm
44	**Zeynep Selgur**	Sportive
45	**Müge Peker**	Yapı Kredi Portföy
46	**Banu Deniz Çetinkol**	Hilti Türkiye
47	**Sema Özel Baydar**	Kedrion Türkiye
48	**Pelin Yelkencioğlu**	Securitas Technology
49	**Deniz Selen Kılıçözgürler**	Gezinomi
50	**Feyza Narlı**	Manpower Group Türkiye

Not: *Liderler ve şirketler ciro büyüklüğüne göre sıralanmıştır.*

Türkiye'de tüm şirketlerin kadın yönetici oranının yüzde 50'lerin üzerinde olması gerektiğini ifade etti.

Güvenlik sektöründe erkek çalışan oranının yüksek olmasına karşın yönetim kadrosunda kadın oranının yüzde 45'lerde olduğunu belirten Securitas Technology Türkiye Genel Müdürü Pelin Yelkencioğlu, "Cam tavan hiçbir kızımızın başında olmaması gereken bir şey" dedi.

"KIZ ÇOCUKLARININ YAŞAM BOYU YANINDAYIZ"

"En Güçlü 50 Kadın CEO + 1 Kız Gelecek" ödül töreni öncesinde gerçekleştirilen ikinci panelde ise "Bir Kız Gelecek" başlığı ile Allianz Türkiye ve Koruncuk Vakfı iş birliği ile hayata geçirilen proje anlatıldı. Moderatörlüğünü gazeteci Ayşe Arman'ın yaptığı panelin konuşmacıları Allianz Türkiye İcra Kurulu Başkanı Tolga Gürkan, Koruncuk Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Av. Dr. Z. Figen Samuray ile Koruncuk Kızları Mesude Besni ve Nurşen Aydın oldu. Eğitim ve çocuklarla ilgili konuların sosyal sorumluluk projelerinde ilk sırada yer aldığını söyleyen Allianz Türkiye İcra Kurulu Başkanı Tolga Gürkan, bu nedenle Koruncuk'la çalıştıklarını anlattı. Depremden etkilenen 25 kızı Koruncuk Vakfı'yla birlikte desteklediklerini söyleyen Gürkan, kız çocuklarının yaşam boyu yanlarında olduklarını belirtti. "Koruncukköy'de 2 bin 200 metrekarelik yeni yurt yatırımının temellerini attık. Hedefimiz kız çocuklarını eğitim ve çalışma hayatlarında desteklemek" diyen Gürkan, Türkiye'de kadının yönetimdeki oranının yüzde 20'lerde olduğunu, bu alanın desteklenmesi gerektiğini vurguladı. 2016'dan bu yana misyonlarının, eşit fırsatlara sahip olmayan çocukları desteklemek olduğunu belirten Koruncuk Vakfı Mütevelli Heyeti ve Yönetim Kurulu Başkanı Av. Dr. Z. Figen Samuray da "Kaynaklarımızın büyük bir kısmını 6 Şubat depremlerinden sonra bölgeden gelen çocuklara ayırdık. Urla'da yurdumuz var. İstanbul Bolluca'daki kampüsümüzde ise yeni yurt binamızın temellerini Allianz'la birlikte attık" dedi. **C**

EDIDA 2025 Elle Decoration uluslararası tasarım ödüllerinin Türkiye edisyonu, Skyland HOM ana sponsorluğunda, Çırağan Sarayı'nda düzenlenen özel bir gecede gerçekleşti.

EDIDA 2025 ELLE DECORATION Uluslararası Tasarım Ödülleri sahiplerini buldu

Elle Decoration Yayın Direktörü Melda Narmanlı Çimen, Hasan Burak Akyıldız, Eroğlu Global Holding Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Eroğlu, Elle Decoration Yayın Yönetmeni Naz Gürlek.

Yılın genç tasarımcısı Rüya Akyol

Yılın iç mimarı Şebnem Buhara

Her yıl dünya genelinde tasarım meraklıları ile profesyonellerinin heyecanla beklediği, sektörün en prestijli yarışması kabul edilen EDIDA Türkiye 2025 Tasarım ödülleri sahiplerini buldu. 38 yıldır 25 ülkede yayınlanan ve her ay ulaştığı 2,5 milyon okuruyla dünyanın en çok okunan dekorasyon dergisi Elle Decoration'ın organize ettiği EDIDA gecesinin ana sponsorluğunu son 3 yıldır olduğu gibi bu yıl da Skyland HOM üstlendi. Geceye destek veren bir diğer sponsor ise Pernod Ricard'dı.

Bu yıl 20'nci yılını kutlayan EDIDA Türkiye Tasarım Ödülleri gecesi, ELLE Decoration Yayın Direktörü Melda Narmanlı Çimen'in açılış konuşmasıyla başladı. Çimen, "EDIDA Tasarım Ödülleri tasarımcıların ilham veren işlerini görünür kılmak ve tasarımın dönüştürücü gücünü hep birlikte kutlamak için var" sözleriyle gecenin önemini vurguladı.

YILIN EN İYİLERİ AÇIKLANDI

Gecenin büyük ödülü olan "Yılın Tasarımcısı" ödülüne, Türk tasarımını geliştirme misyonunu benimsemiş, Türk tasarım sahnesinin önde gelen isimlerini, kurucusu olduğu Duduu Studio çatısı altında bir araya getiren Hasan Burak Akyıldız layık görüldü. Kullanıcısıyla bağ kurabilen, güçlü karaktere sahip tasarımlara imza atmış Akyıldız'a ödülünü, Eroğlu Global Holding Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Eroğlu verdi.

"Yılın Genç Tasarımcısı" ödülünü kazanan isim, Rüya Akyol Studio oldu. Tasarım dilini, Türk mirasından ve köklerinden gelen oryantal estetiğin, çağdaş İtalyan yaklaşımı ve İskandinav çizgileriyle dengeli bir harmonisi olarak tanımlayan Rüya Akyol ödülünü, geçen yılın kazananları Studio Yellowdot'un kurucuları Dilara Kan Hon ve Bodin Hon'dan aldı.

Gecenin en önemli ödüllerinden biri de "Yılın İç Mimarı" kategorisiydi. Meslek hayatındaki 25'inci yılını kutlayan Bou Design Studio'nun kurucusu Şebnem Buhara, 2024 yılında gerçekleştirdiği başarılı projeleriyle bu yıl "Yılın En İyi İç Mimarı" ödülüne layık görülen isim oldu. Şebnem Buhara, ödülünü geçen yıl "Yılın En İyi İç Mimarı" seçilen Escapefromsofa ekibinden Mahmut Kefeli'den aldı.

Skyland HOM, EDIDA'nın ödüllü tasarımlarını 5-31 Mayıs tarihleri arasında düzenlenen sergide, ziyaretçileriyle buluşturdu. C

Fatih İşbecer / Dataroid

"HEDEFİMİZ DÜNYANIN EN İYİSİ OLMAK"

Turgut Konukoğlu / Sanko

"TÜRKİYE DENİNCE AKLA GİRİŞİMCİLİK GELMELİ"

ISSN 2147-1525

Business Leaders

StartupDergisi StartupDergisi startupdergisi

Start Up

StartupDergi.com

Sayı: Mart-Mayıs 2025/44
Yıl 12 140.00 TL

Gelecek

1 milyar dolar yolculuğu

Analiz

İzleme listesi: 2025

En çok değer yaratan 20 LİDER

Alemşah Öztürk

Girişim avcısı

Start Up, 44. sayısında da yine dopdolu ve ilham veren bir içerikle bayilerde...

Türkiye'nin yükselen girişimcilik ruhu kendi dergisini yarattı. Capital ve Ekonomist dergilerinin kadroları tarafından hayata geçirilen girişim dünyasının en yenilikçi ve genç dergisi

StartupDergisi

StartupDergisi

startupdergisi

StartupDergi.com

Google play 'DEN EDİNİN

App Store'dan İndirin

yeni nesil

GİRİŞİMCİNİN DERGİSİ

DB
DOĞAN BURDA DERGİ

Capital INFOCARD

HAZİRAN 2025

GEÇMİŞTEKİ 1 LİRANIN BUGÜNKÜ SATIN ALMA GÜCÜ

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ortalama
1995	2.042,2427	1.906,8560	1.830,6989	1.751,8650	1.655,8270	1.602,9303	1.562,3102	1.504,8259	1.442,7861	1.339,6342	1.260,2392	1.203,6668	1.591,9902
1996	1.159,6020	1.070,7313	1.017,2252	963,2815	902,7942	863,9179	842,8468	807,9436	770,9386	726,6150	682,2676	648,5434	871,3923
1997	627,2180	592,2738	563,7482	534,8654	501,7499	479,2263	465,7204	440,5225	414,8046	386,5840	356,9566	334,8561	474,8772
1998	318,6071	297,2081	285,8870	274,1007	261,7963	252,9433	247,0149	238,6156	229,4381	215,0310	202,6683	194,3128	251,4686
1999	188,1053	179,4898	172,9856	166,1725	158,4104	153,9459	149,0280	143,6830	137,8916	130,0864	122,3767	117,4440	151,6349
2000	110,9009	105,7206	103,0817	100,1765	97,9243	95,8163	95,1503	93,5414	91,5278	88,7757	86,1064	83,0341	95,9797
2001	81,0089	79,0331	74,7287	70,4323	63,8553	60,7567	58,9298	57,5374	55,9159	52,8006	49,7650	47,7591	62,7102
2002	46,2782	43,9489	43,5742	43,0575	42,1719	41,9203	41,6703	40,9657	40,0839	38,7284	37,4912	36,4346	41,3604
2003	35,8608	34,9520	34,0133	32,9906	32,3120	31,8032	31,8669	31,9564	31,8926	31,2979	30,8658	30,3797	32,5159
2004	30,1087	29,9113	29,7270	29,4444	29,3008	29,1724	29,2133	29,1289	28,9063	28,6371	28,0097	27,6448	29,1004
2005	27,5566	27,4058	27,4004	27,3293	27,1366	26,8893	26,8624	27,0164	26,7887	26,5182	26,0519	25,6922	26,8873
2006	25,5847	25,3943	25,3385	25,2703	24,9361	24,4760	24,3931	24,1875	24,2944	23,9850	23,6842	23,3825	24,5772
2007	23,3289	23,0979	22,9990	22,7893	22,5169	22,4049	22,4588	22,6239	22,6194	22,3888	21,9908	21,5701	22,5657
2008	21,5228	21,3520	21,0800	20,8796	20,5346	20,2331	20,3062	20,1891	20,2377	20,1471	19,6365	19,4749	20,4661
2009	19,5550	19,4985	19,5650	19,3521	19,3483	19,2252	19,2041	19,1562	19,2139	19,1392	18,6888	18,4544	19,2001
2010	18,3571	18,0237	17,7661	17,6637	17,5583	17,6217	17,7210	17,8065	17,7355	17,5200	17,2052	17,2000	17,6816
2011	17,2518	17,1813	17,0568	16,9855	16,8390	16,4411	16,6796	16,7483	16,6269	16,5031	15,9806	15,7088	16,6669
2012	15,6182	15,5312	15,4447	15,3817	15,1514	15,1833	15,3212	15,3565	15,2710	15,1153	14,8247	14,7686	15,2473
2013	14,7127	14,4739	14,4306	14,3359	14,2760	14,2546	14,1471	14,1034	14,1175	14,0096	13,7619	13,7605	14,1986
2014	13,6975	13,4316	13,3741	13,2246	13,0498	12,9978	12,9576	12,8995	12,8879	12,8699	12,6300	12,6073	13,0523
2015	12,6630	12,5252	12,4369	12,2906	12,0935	12,0262	12,0878	12,0770	12,0288	11,9227	11,7407	11,6626	12,1296
2016	11,6382	11,4301	11,4324	11,4370	11,3485	11,2830	11,2303	11,1015	11,1338	11,1138	10,9560	10,8993	11,2503
2017	10,7235	10,4660	10,3819	10,2771	10,1442	10,0987	10,1261	10,1109	10,0586	9,9936	9,7900	9,6463	10,1514
2018	9,5802	9,4835	9,4147	9,3224	9,1513	9,0054	8,7764	8,7283	8,5321	8,0264	7,8177	7,7067	8,7954
2019	7,7377	7,6565	7,6443	7,5664	7,4406	7,3706	7,3684	7,2695	7,2075	7,1369	6,9969	6,9705	7,3638
2020	6,9192	6,8271	6,8033	6,7647	6,7077	6,6177	6,5438	6,5060	6,4505	6,3886	6,2553	6,1147	6,5749
2021	6,0392	5,9394	5,8859	5,8230	5,7268	5,6762	5,5682	5,4698	5,4092	5,3424	5,2177	5,0408	5,5949
2022	4,4381	3,9947	3,8113	3,6140	3,3697	3,2722	3,1179	3,0457	3,0019	2,9122	2,8126	2,7339	3,3437
2023	2,7020	2,5335	2,4561	2,4011	2,3451	2,3442	2,2557	2,0602	1,8886	1,8029	1,7431	1,6878	2,1850
2024	1,6397	1,5368	1,4674	1,4224	1,3786	1,3336	1,3121	1,2711	1,2404	1,2046	1,1709	1,1453	1,3436
2025	1,1336	1,0793	1,0553	1,0300	1								

NOT 1: 1983-87 dönemi için 1978-79=100 Tüketici Fiyat Endeksi, 1988-94 yılları için 1987=100 Tüketici Fiyat Endeksi, 1995-2003 dönemi için 1994=100 Tüketici Fiyat Endeksi, 2004 ve sonrası için ise 2003=100 Tüketici Fiyat Endeksi esas alınmıştır.

NOT 2: Bu tablodan şu şekilde yararlanabilirsiniz: Örneğin, 1995 Ocak ayında 300 TL maaş alıyordunuz. Bu maaşın bugünkü değerini hesaplamak için, tablodan Ocak '95 sütununu buluyorsunuz. Bu rakam 2.042,2427'dir. 2025 Mayıs değerini bulmak için, o gün aldığınız maaş olan 300 TL ile 2.042,2427'yi çarpıyorsunuz. Sonuçta bulduğunuz 612.672,81 TL sizin 1995 Ocak ayında aldığınız maaşın bugünkü değeridir. Yapacağınız hesaplamalarda 1 Ocak 2005 tarihinde paramızdan 6 sıfır atıldığını unutmayınız.

YILLARA GÖRE ENFLASYON (%) Kaynak: TÜİK

Yıl	Toptan Eşya Fiyatları (*)		Tüketici Fiyatları	
	Yıl sonu	Ortalama	Yıl sonu	Ortalama
2003	13,9	25,6	18,4	25,3
2004	13,8	11,1	9,3	10,6
2005	2,66	5,89	7,72	8,18
2006	11,58	9,34	9,65	9,60
2007	5,94	6,31	8,39	8,76
2008	8,11	12,72	10,06	10,44
2009	5,93	1,23	6,53	6,25
2010	8,87	8,52	6,40	8,57
2011	13,33	11,09	10,45	6,47
2012	2,45	6,09	6,16	8,89
2013	6,97	4,48	7,40	7,49
2014	6,36	10,25	8,17	8,85
2015	5,71	5,28	8,81	7,67
2016	9,94	4,30	8,53	7,78
2017	15,47	15,82	11,92	11,14
2018	33,64	27,01	20,30	16,33
2019	7,36	17,56	11,84	15,18
2020	25,15	12,18	14,60	12,28
2021	79,9	43,9	36,1	19,6
2022	97,7	128,5	64,3	72,3
2023	44,2	49,9	64,7	53,8
2024	44,4	58,5	28,5	41,1

(*) 2005 yılından itibaren üretici fiyat artışlarını (ÜFE) göstermektedir.

DÖNEM SONU BİST BİLEŞİK ENDEKSİ (TL bazında)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ocak	78.783	61.858	88.945	73.481	86.296	119.529	104.074	119.140	1.473,45	2.003,20	4.976,55	8.496,66	10.004,38
Şubat	79.333	62.553	4.147	75.955	87.478	118.951	104.529	105.993	1.471,39	1.946,19	5.237,33	9.193,69	9.658,72
Mart	85.898	69.736	80.846	83.447	88.947	114.930	93.784	89.643	1.391,73	2.233,30	4.896,07	9.142,40	9.659,48
Nisan	86.046	73.871	83.947	85.664	94.655	104.283	95.415	101.101	1.397,82	2.430,55	4.617,93	10.045,74	9.078,43
Mayıs	85.990	79.289	82.981	79.106	97.542	100.652	90.589	105.520	1.420,49	2.547,09	4.886,91	10.400,48	9.356,04
Haziran	76.294	78.489	82.249	75.406	100.440	96.520	96.485	118.042	1.356,34	2.405,36	5.582,75	10.647,91	
Temmuz	73.377	82.156	79.910	75.968	107.531	96.952	102.082	1.152,70	1.392,91	2.592,38	7.216,96	10.626,21	
Ağustos	66.394	80.312	75.210	76.119	110.011	92.723	96.718	1.078,61	1.473,03	3.171,21	7.917,93	9.833,22	
Eylül	74.486	74.937	74.205	76.488	102.908	99.957	105.033	1.145,24	1.406,39	3.179,99	8.334,94	9.665,78	
Ekim	77.620	80.579	79.409	78.536	110.143	90.201	98.468	1.112,37	1.519,25	3.978,96	7.514,10	8.863,88	
Kasım	75.748	86.168	75.233	73.995	103.984	95.146	105.959	1.283,58	1.819,23	4.977,64	7.948,60	9.652,00	
Aralık	67.801	85.721	73.913	78.139	115.333	106.903	114.425	1.809,65	1.910,06	5.509,16	7.470,18	9.830,56	

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Aylık Bültenleri, 1986 Ocak=100 (*) 23 Mayıs verisidir. Temmuz 2020'de endekslerden iki sıfır atılmıştır.

DÖNEM SONU DOLAR KURLARI (Döviz Alış) Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2011	1,5991	1,5928	1,5363	1,5141	1,5859	1,6157	1,6733	1,7454	1,8512	1,7458	1,8409	1,8889
2012	1,7640	1,7375	1,7729	1,7489	1,8404	1,8065	1,7864	1,8111	1,7847	1,7853	1,7774	1,7776
2013	1,7548	1,7955	1,8087	1,7963	1,8842	1,9248	1,9309	2,0311	2,0365	1,9895	2,0174	2,1304
2014	2,2696	2,2129	2,1557	2,1154	2,0916	2,1226	2,1333	2,1584	2,2789	2,2171	2,2149	2,3189
2015	2,4013	2,4786	2,6134	2,6559	2,6587	2,6850	2,7839	2,9179	3,0251	2,9149	2,9109	2,9181
2016	2,9609	2,9612	2,8249	2,8014	2,9515	2,8848	3,0125	2,9544	3,0004	3,1024	3,4174	3,5192
2017	3,7874	3,6078	3,6362	3,5504	3,5334	3,5168	3,5226	3,4410	3,5521	3,700	3,9505	3,8104
2018	3,7795	3,7833	3,9949	4,0535	4,4834	4,6083	4,8850	6,4063	6,0752	5,5203	5,1649	5,2609
2019	5,2781	5,2905	5,5423	5,9282	5,9235	5,7665	5,5709	5,7994	5,6591	5,7363	5,7579	5,9402
2020	5,9716	6,1593	6,5160	6,9787	6,7894	6,8422	6,9372	7,3050	7,8080	8,1211	7,7975	7,3405
2021	7,3723	7,1924	8,3260	8,1753	8,5496	8,7052	8,4975	8,3753	8,8433	9,4813	12,9387	12,9775
2022	13,6066	14,0395	14,6458	14,7962	16,3562	16,6690	17,9044	18,1648	18,5038	18,5915	18,6140	18,6966
2023	18,7876	18,8632	19,1460	19,4103	20,6632	25,8231	26,9394	26,5763	27,3752	28,2043	28,8596	29,3973
2024	30,3055	31,1202	32,2596	32,3389	32,2489	32,8417	33,4030	33,9626	34,0900	34,2095	34,5697	35,2233
2025	35,7210	36,3652	37,9323	38,3672	38,7965(*)							

Ocak 2006'dan itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir. (*) 23 Mayıs verisidir.

DÖNEM SONU EURO KURLARI (Döviz Alış) Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2011	2,1842	2,2026	2,1822	2,2496	2,2844	2,3397	2,3880	2,5186	2,5007	2,4451	2,4518	2,4438
2012	2,3260	2,3378	2,3664	2,3132	2,2840	2,2742	2,1929	2,2750	2,3085	2,3210	2,3114	2,3452
2013	2,3787	2,3560	2,3189	2,3485	2,4498	2,5137	2,5608	2,6930	2,7502	2,7200	2,7454	2,9344
2014	3,0726	3,0447	2,9699	2,9252	2,8471	2,8979	2,8560	2,8451	2,8914	2,7902	2,7702	2,8207
2015	2,7136	2,8137	2,8075	2,9709	2,9146	2,9982	3,0506	3,2716	3,3941	3,2068	3,0795	3,1838
2016	3,2292	3,2305	3,2090	3,1908	3,2881	3,2078	3,3446	3,2910	3,3548	3,3993	3,6364	3,7099
2017	4,0558	3,8222	3,8851	3,8744	3,9558	4,0126	4,1325	4,1430	4.2000	4.3848	4.6853	4.5478
2018	4,6824	4,6646	4,9191	4,8961	5,2064	5,3310	5,7034	7,4735	7,1130	6,2734	5,8737	6,0280
2019	6,0339	6,0257	6,2335	6,6151	6,5966	6,5571	6,2088	6,4315	6,1836	6,3772	6.3396	6,6506
2020	6,5782	6,7344	7,2150	7,5764	7,4238	7,7082	8,1481	8,6897	9,1281	9,5974	9,2988	9,0079
2021	8,9216	8,781	9,7741	9,9090	10,4147	10,3645	10,0862	9,8494	10,3135	10,9980	14,2793	14.6823
2022	15,1536	15,7097	16,3086	15,6941	17,6019	17,5221	18,2176	18,0933	17,9232	18,6837	19,3116	19,8816
2023	20,4525	19,9061	20,8021	21,4403	21,7607	28,1540	29,5700	28,7308	28,8083	29,8143	31,7037	32,6937
2024	32,8144	33,6543	34,8189	34,6487	34,8654	35,1212	35,7612	37,8261	38,0180	37,0474	36,4509	36,7429
2025	37,1844	38,1040	40,8740	43,6858	43,8666 (*)							

Ocak 2006'dan itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir. (*) 23 Mayıs verisidir.

AYLIK ORTALAMA ALTIN SATIŞ FİYATI (ABD Doları/Ons) Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2011	1.349,13	1.376,25	1.423,63	1.455,08	1.504,00	1.530,37	1.568,40	1.757,70	1.765,90	1.678,40	1.732,38	1.646,40
2012	1.657,75	1.736,50	1.675,80	1.650,62	1.596,43	1.588,25	1.594,93	1.630,15	1.766,00	1.742,95	1.719,45	1.676,68
2013	1.663,50	1.631,00	1.593,10	1.495,12	1.409,85	1.316,12	1.279,81	1.334,12	1.348,93	1.307,66	1.275,75	1.218,76
2014	1.249,35	1.307,25	1.337,75	1.303,87	1.281,20	1.287,62	1.314,06	1.292,00	1.232,75	1.209,05	1.177,50	1.195,56
2015	1.244,45	1.223,93	1.176,65	1.198,05	1.199,59	1.184,90	1.127,85	1.120,73	1.122,83	1.155,35	1.077,38	1.070,85
2016	1.100,91	1.211,93	1.254,46	1.241,82	1.256,33	1.280,55	1.336,80	1.339,43	1.325,01	1.262,38	1.234,48	1.149,51
2017	1.187,90	1.234,77	1.230,22	1.274,07	1.244.08	1.258,97	1.239,85	1.281,22	1.311,75	1.277,26	1.281,58	1.270,85
2018	1.333,01	1.331,32	1.324,69	1.333,28	1.306,38	1.278,50	1.237,43	1.202,88	1.196,70	1.221,31	1.221,42	1.253,95
2019	1.286,73	1.319,78	1.303,78	1.285,66	1.282,23	1.385,80	1.414,08	1.489,62	1.504,65	1.495,43	1.472,89	1.479,18
2020	1.561,69	1.601,80	1.621,58	1.679,92	1.724,10	1.724,82	1.847,27	1.964,40	1.921,06	1.903,37	1,878,86	1.864,98
2021	1.872,32	1.787,08	1.717,01	1.758,23	1.862,62	1.832,85	1.810,55	1.778,57	1.780,26	1.777,80	1.831,07	1.793,21
2022	1.811,89	1.853,56	1.953,40	1.943,90	1.844,97	1.837,12	1.745,34	1.766,83	1.681,17	1.659,18	1.728,53	1.793,53
2023	1.901,82	1.844,98	1.927,60	1.994,37	1.982,26	1.953,50	1.947,71	1.916,86	1.918,78	1.925,05	2.036,27	2.063,25
2024	2.053,30	2.048,10	2.214,40	2.382,77	2.360,64	2.330,93	2.402,96	2.482,46	2.587,23	2.685,70	2.670,65	2.632,18
2025	2.727,66	2.891,15	2.998,62	3.232,97								

Ocak 2006'dan itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir.

GSYİH VE KİŞİ BAŞINA GSYİH BÜYÜME HIZLARI (Sabit fiyatlarla) Kaynak: TÜİK

Yıl	GSYİH (%)	Kişi Başına GSYİH (%)	Yıl	GSYİH (%)	Kişi Başına GSYİH (%)	Yıl	GSYİH (%)	Kişi Başına GSYİH (%)
1943	-9,8	-10,8	**1969**	4,1	1,5	**1995**	7,2	5,5
1944	-5,1	-6,1	**1970**	3,2	0,7	**1996**	7,0	5,4
1945	-15,3	-16,2	**1971**	5,6	3,0	**1997**	7,5	5,9
1946	32,1	29,7	**1972**	7,4	4,8	**1998**	3,1	1,6
1947	4,1	1,9	**1973**	3,3	0,7	**1999**	-3,4	-4,8
1948	16,4	13,9	**1974**	5,6	3,0	**2000**	6,6	5,1
1949	-5,0	-7,0	**1975**	7,2	4,5	**2001**	-6,0	-7,3
1950	9,4	7,0	**1976**	10,5	8,1	**2002**	6,4	5,1
1951	12,8	9,9	**1977**	3,4	1,3	**2003**	5,6	4,4
1952	12,0	8,9	**1978**	1,5	-0,6	**2004**	9,6	8,3
1953	11,2	8,2	**1979**	-0,6	-2,7	**2005**	9,0	7,7
1954	-2,9	-5,5	**1980**	-2,4	-4,4	**2006**	7,1	5,8
1955	8,1	5,1	**1981**	4,9	2,3	**2007**	5,0	3,7
1956	3,3	0,4	**1982**	3,6	1,0	**2008**	0,8	-0,4
1957	7,9	4,9	**1983**	5,0	2,4	**2009**	-4,7	-6,0
1958	4,6	1,6	**1984**	6,7	4,1	**2010**	8,5	6,9
1959	4,6	1,7	**1985**	4,2	1,7	**2011**	11,1	9,5
1960	2,9	0,0	**1986**	7,0	4,6	**2012**	4,8	3,5
1961	1,7	-0,9	**1987**	9,5	7,6	**2013**	8,5	7,1
1962	6,1	3,5	**1988**	2,1	-0,4	**2014**	5,2	3,8
1963	9,4	6,8	**1989**	0,3	-1,5	**2015**	6,1	4,7
1964	4,1	1,6	**1990**	9,3	7,4	**2016**	3,2	1,8
1965	2,6	0,1	**1991**	0,9	-0,8	**2017**	7,4	6,1
1966	11,7	9,0	**1992**	6,0	4,3	**2018**	2,6	1,2
1967	4,5	1,9	**1993**	8,0	6,3	**2019**	0,9	-0,6
1968	6,7	4,0	**1994**	-5,5	-6,9	**2020**	1,58	0,61

EN ÇOK GETİRİ SAĞLAYAN 25 EMEKLİLİK FONU

Fon adı	Kümülatif getiri (%)	Ort. günlük getiri (%)
Bereket Em. ve Hay. Altın Katılım EYF	85,79	0,2563
AgeSA Hay. ve Em. Altın Katılım EYF	74,15	0,2299
Anadolu Hayat Em. Altın Katılım EYF	70,98	0,2223
Türkiye Hay. ve Em. Altın Katılım EYF	70,53	0,2206
QNB Sağlık Hay. Sigorta ve Em. Altın EYF	66,12	0,2103
Axa Hayat ve Em. Altın Katılım EYF	65,97	0,2096
Garanti Em. Hay. Altın Katılım EYF	65,75	0,2096
Metlife Em. ve Hay. Altın Katılım EYF	64,95	0,2079
Türkiye Hay. ve Em. Kıymetli Madenler Katılım EYF	62,75	0,2023
Katılım Em. ve Hay. Altın Katılım EYF	62,29	0,2022
MetLife Em. ve Hay. Para Piyasası EYF	61,88	0,1945
BNP Paribas Cardif Em. Altın EYF	61,29	0,1988
NN Hay. Em. Altın EYF	61,05	0,1994
Anadolu Hayat Em. Para Piyasası EYF	60,17	0,1902
Türkiye Hay. ve Em. Para Piyasası EYF	59,76	0,1892
AgeSA Hay. ve Em. İki. Para Piyasası EYF	59,74	0,1891
QNB Sağlık Hay. Sigorta ve Em. Para Piyasası EYF	59,63	0,1888
AgeSA Hay. ve Em. Bir. Para Piyasası EYF	59,59	0,1887
HDI Fiba Em. ve Hay. Altın EYF	59,55	0,1932
Garanti Em. Hay. Para Piyasası EYF	59,41	0,1883
Axa Hayat ve Em. Para Piyasası EYF	59,41	0,1883
BNP Paribas Cardif Em. Bir. Para Piyasası EYF	59,33	0,1881
Allianz Yaşam ve Em. Altın EYF	59,24	0,1935
NN Hay. Em. Para Piyasası EYF	59,19	0,1877
Viennalife Emeklilik ve Hay. Para Piyasası EYF	59,14	0,1876

Not: Emeklilik yatırım fonları, 22 Mayıs 2024 - 22 Mayıs 2025 tarihleri arasındaki 365 günlük (son 1 yıllık) kümülatif getirilerine göre sıralanmıştır. Kaynak: Finnet

FAİZ ORANLARINDA BRÜT-NET HESAPLARI (%)

	1 AY		3 AY		6 AY		1 YIL
FAİZ (Brüt)	**DöNEM SONU NET**	**YILLIK BİLEŞİK**	**DöNEM SONU NET**	**YILLIK BİLEŞİK**	**DöNEM SONU NET**	**YILLIK BİLEŞİK**	**DöNEM SONU NET**
4	0,28	3,95	0,84	3,95	1,70	3,99	3,40
5	0,35	4,93	1,05	4,93	2,12	4,99	4,25
6	0,42	5,92	1,26	5,92	2,54	5,98	5,10
7	0,49	6,90	1,47	6,90	2,97	6,98	5,95
8	0,56	7,89	1,68	7,89	3,39	7,98	6,80
9	0,63	8,88	1,89	8,88	3,81	8,98	7,65
10	0,70	9,86	2,10	9,86	4,24	9,97	8,50
11	0,77	10,85	2,31	10,85	4,66	10,97	9,35
12	0,84	11,84	2,52	11,84	5,09	11,97	10,20
13	0,91	12,82	2,72	12,82	5,51	12,96	11,05
14	0,98	13,81	2,93	13,81	5,93	13,96	11,90

MİLLİ GELİRİN 25 YILI

Yıl	Nüfus (Bin Kişi)	Kişi başına GSYİH($)	Kişi başına GSYİH TL	SGP değeri ($/TL)	SGP'ye göre kişi başına GSYİH ($)
1997	61.582	4.239	645	0,055384	11.639
1998	62.464	4.410	1.151	0,128875	8.931
1999	63.364	4.026	1.691	0,196465	8.608
2000	64.269	4.258	2.656	0,281525	9.433
2001	65.166	3.073	3.766	0,414894	9.078
2002	66.003	3.616	5.445	0,591251	9.209
2003	66.795	4.693	7.007	0,737352	9.503
2004	67.599	6.001	8.536	0,792891	10.766
2005	68.435	7.342	9.844	0,834589	11.796
2006	69.295	7.958	11.389	0,842822	13.513
2007	70.158	9.642	12.550	0,852195	14.726
2008	71.052	10.829	14.001	0,879960	15.911
2009	72.039	8.965	13.870	0,903759	15.347
2010	73.142	10.571	15.860	0,919695	17.245
2011	74.224	11.250	18.787	0,966176	19.445
2012	75.176	11.649	20.880	1,019856	20.473
2013	76.148	12.500	23.766	1,070294	22.205
2014	77.182	12.107	26.489	1,104504	23.983
2015	78.218	10.992	29.899	1,162141	25.728
2016	79.278	10.891	32.904	1,241177	26.510
201 7	80.313	10.618	38.732	1,373044	28.209
2018	81.407	9.505	45.750	1,607830	28.455
2019	82.579	9.140	51.834	1,831953	28.294
2020	83.500	8.599	60.537	2,066616	29.993
2021	84.147	9.539	85.672	-	-

Kaynak: TÜİK, TCMB-EVDS, OECD ve Capital
Not: Tüm veriler 2009 baz yılı yeni milli gelir serisine göredir.

PARASAL GÖSTERGELER

Göstergeler	2025		2024		2023
	9 Mayıs	2 Mayıs	27 Aralık	10 Mayıs	29 Aralık
PARA ARZI (milyon TL)					
M1	7.353.789	7.442.140	6.186.986	5.251.973	4.757.514
M2	20.087.420	20.181.301	17.500.661	14.442.119	13.615.988
M3	21.984.821	22.070.783	19.390.592	15.193.970	14.018.354
TOPLAM MEVDUAT (milyon TL)	**21.531.961**	**21.543.932**	**18.998.745**	**15.626.570**	**14.843.076**
Vadesiz mevduat (TL)	2.001.995	2.125.082	1.990.647	1.360.245	1.371.708
Vadesiz mevduat (YP)	5.439.370	5.409.207	4.430.752	4.011.818	3.557.876
Vadeli mevduat (TL)	11.056.506	10.962.634	10.427.074	7.917.556	7.511.746
Vadeli mevduat (YP)	3.034.090	3.047.009	2.150.272	2.336.951	2.401.746
KREDİ STOKU (milyon TL)	**17.723.563**	**17.691.324**	**15.455.841**	**12.708.863**	**11.189.475**

AYLIK TÜKETİCİ FİYAT ARTIŞLARI (%)

Kaynak: TÜİK

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2011	0,41	0,73	0,47	0,87	2,42	-1,43	-0,41	0,73	0,75	3,27	1,73	0,58
2012	0,56	0,56	0,41	1,52	-0,21	-0,90	-0,23	0,56	1,03	1,96	0,38	0,38
2013	1,65	0,30	0,66	0,42	0,15	0,76	0,31	-0,10	0,77	1,80	0,01	0,46
2014	1,98	0,43	1,13	1,34	0,40	0,31	0,45	0,09	0,14	1,90	0,18	-0,44
2015	1,10	0,71	1,19	1,63	0,56	-0,51	0,09	0,40	0,89	1,55	0,67	0,21
2016	1,82	-0,02	-0,04	0,78	0,58	0,47	1,16	-0,29	0,18	1,44	0,52	1,64
2017	2,46	0,81	1,02	1,31	0,45	-0,27	0,15	0,52	0,65	2,08	1,49	0,69
2018	1,02	0,73	0,99	1,87	1,62	2,61	0,55	2,30	6,30	2,67	-1,44	-0,40
2019	1,06	0,16	1,03	1,69	0,95	0,03	1,36	0,86	0,99	2.00	0,38	0,74
2020	1,35	0,35	0,57	0,85	1,36	1,13	0,58	0,86	0,97	2,13	2,30	1,25
2021	1,68	0,91	1,08	1,68	0,89	1,94	1,80	1,12	1,25	2,39	3,51	13,58
2022	11,10	4,81	5,46	7,25	2,98	4,95	2,37	1,46	3,08	3,54	2,88	1,18
2023	6,65	3,15	2,29	2,39	0,04	3,92	9,49	9,09	4,75	3,43	3,28	2,93
2024	6,70	4,73	3,16	3,18	3,37	1,64	3,23	2,47	2,97	2,88	2,24	1,03
2025	5,03	2,27	2,46	3,00								

AYLIK ÜRETİCİ FİYAT ARTIŞLARI (%)

Kaynak: TÜİK

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2011	2,36	1,72	1,22	0,61	0,15	0,01	-0,3	1,76	1,55	1,60	0,65	1,00
2012	0,38	-0,09	0,36	0,08	0,53	-1,49	-0,31	0,26	1,03	0,17	1,66	-0,12
2013	-0,18	-0,13	0,81	-0,51	1,00	1,46	0,99	0,04	0,88	0,69	0,62	1,11
2014	3,32	1,38	0,74	0,09	-0,52	0,06	0,73	0,42	0,85	0,92	-0,97	-0,76
2015	0,33	1,20	1,05	1,43	1,11	0,25	-0,32	0,98	1,53	-0,20	-1,42	-0,33
2016	0,55	-0,20	0,40	0,52	1,48	0,41	0,21	0,08	0,29	0,84	2,00	2,98
2017	3,98	1,26	1,04	0,76	0,52	0,07	0,72	0,85	0,24	1,71	2,02	1,37
2018	0,99	2,68	1,54	2,60	3,79	3,03	1,77	6,60	10,88	0,91	-2,53	-2,22
2019	0,45	0,09	1,58	2,98	2,67	0,09	-0,99	-0,59	0,13	0,17	-0,08	0,69
2020	1,84	0,48	0,87	1,28	1,54	0,69	1,02	2,35	2,65	3,55	4,08	2,36
2021	2,66	1,22	4,13	4,34	3,92	4,01	2,46	2,77	1,55	5,24	9,99	19
2022	10,45	7,22	9,19	7,67	8,76	6,77	5,17	2,41	4,78	7,83	0,74	-0,24
2023	4,15	1,56	0,44	0,81	0,65	6,50	8,23	5,89	3,40	1,94	2,81	1,14
2024	4,14	3,74	3,29	3,60	1,96	1,38	1,94	1,68	1,37	1,29	0,66	0,40
2025	3,06	2,12	1,88	2,76								

EKONOMİK VERİLERİN SON DURUMU

GÖSTERGELER	**2025**	**2024**	**2023**	**Değişim (%)**
GSYİH (Yıllık, %)		3,2	4,5	
GSYİH (1. üç aylık, %)		5,7	4	
GSYİH (2. üç aylık, %)		2,5	3,5	
GSY‹H (3. üç aylık, %)		2,1	5,9	
GSYİH (4. üç aylık, %)		3	4	
Cari işlemler dengesi (Şubat, milyon dolar)	-8.407	-5.608		
BÜTÇE DENGESİ (Nisan, milyon TL)	-966.323	-763.096		
-Gelirler	3.266.721	2.172.888		50,3
-Harcamalar	4.233.044	2.935.984		44,2
DIŞ TİCARET DENGESİ (Mart, milyon dolar)	-22.488	-20.255		
-İhracat	65.323	63.742		2,5
-İthalat	87.811	83.997		4,5
Merkezi yönetim borç stoku (Nisan sonu, milyar TL)	10.750,5	7.492,6		43,5
FİYAT ARTIŞI (Nisan sonu, %)				
Yurtiçi üretici	22,5	55,6	52,1	
Tüketici	37,8	69,8	43,7	

ÇAPRAZ KURLAR

(ABD Doları /yabancı para)

Yıl (Yıl sonu)	Euro/ Dolar	Alman Markı	Fransız Frangı	İsviçre Frangı	Japon Yeni	Sterlin/ Dolar
1999	1,0041	1,9490	6,5360	1,5992	102,52	1,6147
2000	0,9290	2,1183	7,1045	1,6492	112,82	1,4762
2001	0,8490	-	-	1,6894	132,84	1,4394
2002	0,9450	-	-	1,5574	118,95	1,6153
2003	1,2502	-	-	1,2479	106,16	1,7750
2004	1,3611	-	-	1,1350	103,75	1,9205
2005	1,1831	-	-	1,3149	117,49	1,7231
2006	1,3172	-	-	1,2200	118,94	1,9621
2007	1,4715	-	-	1,1255	112,01	2,0033
2008	1,4018	-	-	1,0618	90,35	1,4532
2009	1,4406	-	-	1,0304	92,36	1,6160
2010	1,3366	-	-	0,9363	81,33	1,5503
2011	1,2938	-	-	0,9400	77,46	1,5449
2012	1,3193	-	-	0,9151	86,12	1,6170
2013	1,3759	-	-	0,8910	105,24	1,6480
2014	1,2164	-	-	0,9888	119,57	1,5535
2015	1,0929	-	-	0,9908	120,46	1,4817
2016	1,0459	-	-	1,0246	116,42	1,2259
2017	1,1935	-	-	0,9808	112,82	1,3444
2018	1,1458	-	-	0,9838	110,38	1,2667
2019	1,1196	-	-	0,9726	109,15	1,3114
2020	1,2271	-	-	0,8853	103,21	1,3673
2021	1,1368	-	-	0,9122	115,1	1,3529

LİDERLERİN DERGİSİ

İŞ İNSANLARI VE CEO'LARIN YAŞAMLARI BU ÖZEL DERGİDE... KAÇIRMAYIN!

GAMZE ARBAK
PHILIPS TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ
"SERAMİK VE DİKİŞLE ARINIYORUM"
BÜŞRA ORAKÇIOĞLU BİBEROĞLU
ORKA HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ
"SANAT İLHAM KAYNAĞIMIZ"
BAHAR 2025
YIL 16 SAYI: 2025/02
ÜÇ AYDA BİR YAYIMLANIR
LİDERLERİN YAŞAM DERGİSİ
150 TL
CEOLIFE
CEO OLACAK ÇOCUK!
CEOProfil
KENDİNE DÖNÜŞ YILI
SANİ ŞENER:
"Dengeyi yeni kuruyorum"
ISSN 1309-6109

YENİ SAYI BAYİNİZDE

Online Satış: **www.dergiburda.com** Dijital Abonelik: **www.dergilix.com**

ANDROID APP ON Google play

Available on the App Store

Üç ayda bir yayımlanır

DB DOĞAN BURDA DERGİ

NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

“Yemek yapmak özgürleştiriyor”

Mutfak onun sığınağı, tarifler ise içsel yolculuğunun haritası... Enplus CEO’su MURAT HATİPOĞLU için yemek yapmak, sadece bir hobi değil stresin dağıldığı, yaratıcılığın tetiklendiği, ruhun arındığı bir tutku. Çocuklukta başlayan bu serüven, bugün onun hayatındaki en güçlü denge unsurlarından biri. “Yemek yapmak beni özgürleştiriyor” diyen Hatipoğlu, mutfağa adım attığında çocukluk heyecanını yeniden yaşadığını söylüyor.

Bazı insanlar için yemek yapmak, yalnızca günlük bir ihtiyaç değil zamanı yavaşlatan, zihni arındıran özel bir deneyim. Enplus CEO'su Murat Hatipoğlu da bu deneyimi çocukluk yıllarından bu yana hayatında taşıyanlardan. O yıllarda başlayan mutfağa olan ilgisi, bugün stresin geride bırakıldığı, düşüncelerin sadeleştiği bir uğraşa dönüşmüş durumda.

İş dünyasının yoğun temposunun ardından saatlerce tek bir tarif üzerinde çalışmak, Hatipoğlu için sadece bir mola değil aynı zamanda bir tür zihinsel arınma. Özellikle sabır gerektiren, uzun sürede pişen yemekler ona en çok keyif verenler arasında. Malzeme seçimindeki titizlik, sadelik tercihi ve lezzete duyduğu saygı ise Hatipoğlu'nun liderlik anlayışındaki özenin mutfaktaki yansıması niteliğinde.

Hatipoğlu'nun hayatındaki bu denge arayışı sadece mutfakla sınırlı değil. Tenis de onun için bir başka tutku. Haftada birkaç gün raketini eline alan Hatipoğlu, bu oyunda strateji, odaklanma ve dirayet gibi unsurların iş yaşamına katkı sağladığını söylüyor.

Hatipoğlu'yla hem yemeğin dönüştürücü gücünü hem sporun sağladığı dengeyi hem de mutfakta saklı kalan çocukluk heyecanını konuştuk:

● İş dışında gününüzü nasıl organize ediyorsunuz, sabah veya akşam rutinleriniz var mı?

■ Açıkçası günüm oldukça yoğun geçiyor ama dengeyi kurmaya özen gösteriyorum. Sabahları güne erken başlarım. Genelde kısa bir yürüyüşle güne zinde girmeyi tercih ederim. Günün bu saatleri biraz da kafamı toparladığım, günü planladığım anlar oluyor. Kahvemi içmeden güne başlamam diyebilirim.

Akşamları ise işten tamamen kopmak için özellikle ailemle vakit geçirmeye, bazen mutfağa girip bir şeyler pişirmeye ya da sevdiğim bir dizi ya da kitapla günü kapatmaya çalışırım. Hafta içinde olmasa da haftanın birkaç günü tenis oynamaya zaman ayırıyorum. Bu hem fiziksel hem zihinsel olarak bana çok iyi geliyor. Günün sonunda önemli olan şey hem işte hem özel hayatta sürdürülebilir bir tempo yakalayabilmek.

● İş yaşam dengesi sizin için ne ifade ediyor, bu denge gerçekten kurulabiliyor mu?

■ Bence iş yaşam dengesi, herkes için farklı bir anlam taşıyor. Benim için bu denge, yaptığım işte gerçekten "orada" olabilmekle ilgili. Yoğun tempolu bir iş hayatım var ama ne zaman durmam gerektiğini bilmek de en az çalışmak kadar önemli. Aileme, hobilerime ve kendime zaman ayırabildiğimde, işimde de daha verimli ve yaratıcı olduğumu görüyorum. Mükemmel bir denge her zaman mümkün değil kabul ediyorum. Ancak dengeli yaşam çabası bile insanı daha sağlıklı, daha mutlu ve daha odaklı hale getiriyor. Bu yüzden ben, sürdürülebilir bir tempoyu ve kaliteli zamanı önceliklendiriyorum.

● Yemek yapma merakınız ne zaman başladı?

■ Aslında mutfağa ilgim çocukluk yıllarıma dayanıyor. Küçük yaşlardan itibaren mutfakta vakit geçirmeyi, izlemeyi, yardım etmeyi hep sevmişimdir. O zamanlar oyun gibi gelen bu merak, zamanla gerçek bir ilgiye dönüştü. Yıllar içinde farklı mutfakları keşfetmek, yeni tarifler denemek benim için hem keyifli hem de yaratıcı bir alan haline geldi. Özellikle de iş yoğunluğundan uzaklaşıp sadece o ana odaklanabildiğim bir zaman dilimi diyebilirim. Bugün mutfağa girdiğimde, hala o çocukluk heyecanını hissediyorum.

“TENİS, LİDERLİK ANLAYIŞIMIN YANSIMASI”

KAZANDIRDIĞI YETKİNLİKLER

Tenis benim için sadece bir spor değil yaşam tarzımın önemli bir parçası. Sahaya çıktığınız anda tüm dikkatinizi oyuna vermek zorundasınız. Bu da sizi hem zihinsel hem fiziksel olarak diri tutuyor. Dayanıklılık, stratejik düşünme, hızlı karar alma ve odaklanma gibi tenisle gelişen yetiler. Özellikle baskı altında doğru hamleyi yapabilmek, her iki alanda da büyük fark yaratıyor.

EN ÖNEMLİ ÖĞRETİ

Kortta geçen zaman insana çok şey öğretiyor. En başta sabırlı olmayı, odaklanmayı ve doğru zamanı beklemeyi öğreniyorsunuz. Ayrıca tenis bireysel bir spor olduğu için sorumluluğu tamamen üstlenmeyi de öğretiyor. Başarı da hata da size ait. Bu da liderlik bakış açısını güçlendiriyor. Kortta kazandığım farkındalık ve disiplin, iş hayatında da karar alma süreçlerime ve stres yönetimime olumlu yansıyor.

“SADECE OYUN DEĞİL”

Rekabetçi bir yapım var. Kazanma hırsı değil ama iyi oynama ve gelişme isteği beni motive ediyor. Kortta rakibimle centilmence bir mücadele içinde olmak, aynı zamanda kendi sınırlarımı zorlamak bana büyük keyif veriyor. Sporun kazandırdığı disiplin ve ritim, iş yaşamındaki tempomu da daha sürdürülebilir kılıyor. Kısacası tenis, benim için sadece bir oyun değil karakterimin, karar alma şeklimin ve liderlik anlayışımın bir yansıması.

● En iddialı olduğunuz yemekler neler? Evde hangi mutfaklar pişiyor?

■ Evde genelde Türk yemekleri pişiyor. Benim mutfakta yapmaktan en çok keyif aldığım alan kesinlikle İtalyan mutfağı. Özellikle de lazanya konusunda oldukça iddialıyım. Ama öyle pratik bir lazanyadan bahsetmiyorum. Sadece ragu’sunun pişmesi yaklaşık 5,5-6 saat sürüyor. Tüm hazırlık süreciyle birlikte yaklaşık 7 saatte tamamlanan bir yemek… Gerçek anlamda sabır ve emek istiyor ama sonuç buna fazlasıyla değiyor.

Et yemekleri de güçlü olduğum bir alan. Izgara ya da fırında pişirdiğim balıklarda da oldukça özenliyim. Neredeyse ızgarada yapılmış gibi sonuç almayı önemsiyorum. Tabii mutfağa girdiğimde biraz detaycıyımdır, özel bıçak takımımla çalışırım ve açıkçası onlara kimsenin dokunmasını istemem. Mutfağı biraz dağıtıyor olabilirim ama ortaya çıkan sonuç genellikle beklentiyi karşılıyor.

● İtalyan mutfağı sizi hangi yönüyle cezbediyor?

■ İtalyan mutfağı benim için apayrı bir yerde. Sadeliğiyle lezzet yaratabilen bir mutfak olması beni her zaman etkilemiştir. Az malzemeyle çok şey anlatabiliyorlar ve bu da benim mutfaktaki bakış açıma çok yakın. Taze makarna yapımı, uzun süre pişen ragu’lar ya da iyi bir zeytinyağıyla birleşen basit ama karakterli tatlar beni gerçekten heyecanlandırıyor. Malzeme olarak da iyi kalite parmesan peyniri, taze fesleğen, domates ve zeytinyağı gibi temel ama etkili ürünler vazgeçilmezim. İyi bir İtalyan yemeğinin karmaşık olmasına gerek yok; önemli olan uyum ve denge. Bu anlayış mutfakta da iş hayatında da bana ilham veriyor.

● Yemek yapmak sizde nasıl duygular uyandırıyor? Sizin için bir meditasyon mu, bir kaçış mı?

■ Yemek yapmak benim için hem bir kaçış hem bir tür meditasyon. Günün temposundan uzaklaşıp sadece o anla meşgul olmak, zihni rahatlatan bir süreç. Malzemeleri hazırlarken kokuların mutfağa yayılmasıyla birlikte başka bir ruh haline geçiyorum. Odaklanmayı, sabrı ve özeni hatırlatıyor bana. Aynı zamanda yaratıcı bir alan da sunuyor. Tarifler üzerinden ilerleseniz bile her defasında farklı bir dokunuş yapma şansınız var. Bu da yaratıcılığımı beslerken beni özgür hissettiriyor. Kısacası, yemek yapmak sadece fiziksel bir eylem değil, zihinsel olarak da dengede kalmamı sağlayan özel bir alan.

● Market ya da mutfak alışverişi yaparken nelere dikkat edersiniz?

■ Alışveriş yaparken önceliğim her zaman kalite ve işlevsellik. Ürünlerin doğal, taze ve mümkünse yerel olmasına özen gösteririm. Ne aldığınızı bilmek ve o malzemeyle ne yapacağınızı hayal edebilmek, bence mutfağın en keyifli kısmı. Özellikle et ve sebze seçiminde dikkatliyim. Çünkü iyi bir yemeğin temeli

“HAYATIMIN VAZGEÇİLMEZ BİR PARÇASI”

ZİHİNSEL ARINMA

Spor, çocukluk yıllarımdan beri hayatımın vazgeçilmez bir parçası. Tenis ve squash gibi rekabetçi sporlara üniversite döneminde, özellikle Almanya’da Heidelberg Üniversitesi’nde eğitim aldığım yıllarda daha bilinçli ve düzenli şekilde yöneldim. O zamandan beri de hayatımda kalıcı bir yer edindiler. Yoğun bir iş temposunun ardından korta çıkmak, benim için hem fiziksel bir denge hem zihinsel bir arınma. Spor yapmanın en büyük katkısı belki de bu; stresin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesini sağlamak.

DENGE SAĞLIYOR

Tenis benim için hem fiziksel hem zihinsel bir denge unsuru. Haftada iki ya da üç kez mutlaka korta çıkarım. Mümkünse açık havada oynamayı tercih ediyorum; hem doğayla temas hem hareket halinde olmak iyi hissettiriyor. Düzenli olarak oynadığım birkaç partnerim var. Zaman zaman antrenörle de çalışıyorum, teknik anlamda kendimi geliştirmeyi önemsiyorum.

“SEYAHAT, MUTFAK VİZYONUMU GELİŞTİRİYOR”

DOĞA VE ŞEHİR İÇ İÇE

İş gereği çok yoğun bir seyahat programım olduğundan, tatile pek vakit ayıramıyorum. Bu yüzden boş zamanlarımı genellikle evde dinlenerek geçirmeyi tercih ediyorum. Fırsat bulduğumda doğayla iç içe, sakin yerlere gitmeyi de seviyorum. Hem doğa hem şehir beni aynı ölçüde cezbediyor, ikisinin bir arada olduğu lokasyonları tercih ediyorum. Sessizlik ve kalabalık arasında ise bir denge sağlamayı seviyorum.

İLHAM KAYNAĞI

Seyahat ettiğim yerlerde yerel mutfakları keşfetmek benim için çok keyifli ve ilham verici. Her coğrafyanın kendi malzemesi, pişirme tekniği ve sofra kültürü oluyor. Bu farklılıkları deneyimlemek hem damak zevkimi hem mutfak vizyonumu geliştiriyor. Yeni bir tat keşfetmek, bazen evde deneyeceğim bir yemeğe ilham kaynağı bile olabiliyor.

kaliteli üründen geçiyor. Evimde kullandığım birçok ürün Enplus’tan. Bu ürünlerin mutfaktaki süreci kolaylaştırması, daha keyifli ve verimli hale getirmesi benim için çok önemli. Kullanıcı deneyimini birebir yaşamak hem markaya olan güvenimi artırıyor hem müşteri beklentilerini daha iyi anlamamı sağlıyor.

● Hobileriniz, kişiliğinizi şekillendiren unsurlar arasında mı?

■ Kesinlikle. Hobilerim, kimliğimi ve hayata bakış açımı şekillendiren önemli unsurlar arasında. Keyif alarak yaptığım tüm aktiviteler, bana hem zihinsel hem duygusal anlamda katkı sağlıyor. Kendimi tanımamı, geliştirmemi, iş ve özel hayat dengemi kurmamı kolaylaştırıyor. Bu nedenle hobilerim sadece boş zamanlarımı değerlendirme aracı değil aynı zamanda kişisel gelişimimin de bir parçası.

● İş dışında üretken kalmak isteyen yöneticilere neler önerirsiniz?

■ İş dışında üretken kalmak, kişisel gelişimi desteklemek ve dengeyi sağlamak açısından çok önemli. İlk önerim, ilgi duydukları alanlarda yeni beceriler edinmeye zaman ayırmaları olacaktır. Bu bir spor dalı, sanat alanı ya da başka bir hobi olabilir. Yaratıcı ve zihinsel olarak sizi motive eden aktiviteler, işinize de taze bir perspektif katacaktır. Ayrıca düzenli olarak fiziksel aktivitelerde bulunmak, özellikle stresli bir iş ortamında çalışırken verimliliğinizi artırır. Bunların dışında, kitap okumak, yeni fikirler üzerinde düşünmek ya da kişisel projelere zaman ayırmak da oldukça faydalı. Hem iş dışında üretken olmayı hem kişisel gelişimi desteklemeyi sağlayan bir denge kurmak, uzun vadede verimli olmanıza katkıda bulunur. C

NRW. YAPAY ZEKÂ'NIN SÖYLENTİDEN İBARET OLMADIĞI, UYGULANDIĞI YER.

EUROPE'S HEARTBEAT

› **Bize katılın ve Almanya'nın teknolojinin sınırlarını zorlayan canlı ekosistemi Kuzey Ren-Vestfalya'yı (NRW) keşfedin!** Günlük yaşamda devrim yaratan Startup'lardan sektörleri yeniden tanımlayan büyük şirketlere kadar: NRW'de yapay zekâ ekibin bir parçası. Sadece gelecek hakkında konuşmayalım, onu inşa edelim! NRW'ye hoş geldiniz!

www.nrwglobalbusiness.com/tr

NRW.GLOBAL
BUSINESS
Trade & Investment Agency

1965

swatch
TACHYMÈTRE
OMEGA
×
swatch
Speedmaster
MOONSWATCH
SWISS MADE
OMEGA

OMEGA
×
swatch

Only available at selected Swatch stores

Capital

CMO INSIGHT

HAZİRAN 2025

Yeni nesil pazarlamanın gücü

VERİYLE BÜYÜYEN MARKALAR

DEĞER ÇAĞI STRATEJİYİ NASIL DEĞİŞTİRİYOR?

HIZLI TÜKETİCİ, DERİN İÇGÖRÜ

ETi
Sarı bisiklet
Aktif Yaşam
DERNEĞİ

ETi Sarı Bisiklet ile tam 11 yıldır Sağlık için hareket, hareket için bisiklet!

ETi Sarı Bisiklet ile sağlıklı bir yaşam için gündelik hayatta **“hareket”** kavramını toplumun her kesimine yaymak için 11 yıldır aralıksız çalışıyor, Türkiye’de hareketli yaşama liderlik ediyoruz.

Binlerce ilkokul öğrencisine bisiklete binmeyi öğretiyor, geridönüşüm kampanyalarıyla sürdürülebilirliğe katkı sağlıyoruz.

Kadınlar için bisiklet eğitimleri düzenliyor, semt pazarlarından üniversite kampüslerine kadar hayatın her alanına bisikleti dahil ediyoruz.

ETi Sarı Bisiklet ile pedallar sağlık için dönsün, mutluluk hep sürsün!

İçindekiler

4 “İLHAM VEREN MARKA OLMAYI HEDEFLİYORUZ”

6 “MİGROS YERELLEŞME UYGULAMALARIYLA BÖLGESEL KALKINMAYI HIZLANDIRIYOR”

8 “ÇOK KANALLI MÜŞTERİ DENEYİMİNİ DAHA İLERİYE TAŞIYACAĞIZ”

12 “DİJİTAL YATIRIMLARIMIZDA FARK YARATAN PROJELERLE MARKAMIZI GÜÇLENDİRECEĞİZ”

16 “HEDEFİMİZ TÜKETİCİMİZLE KALICI BAĞ KURMAK”

22 “MARKALARIMIZI STRATEJİK BAKIŞ AÇISIYLA YÖNETİYORUZ”

Capital

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş
İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü Sedef Seçkin Büyük (Sorumlu)
Yayın Yönetmeni Ebru Fırat Tayman
Yazı İşleri Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Haber Müdürü Nilüfer Gözütok Ünal
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Özlem Aydın Ayvacı
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Ayçe Aksakal, Tuba İlze, Hande Yavuz Çalık
Nil Dumansızoğlu (Muhabir)
Araştırma Berna Çorak
Sayfa Yapımcısı Ozan Gürel, Murat Engin Bilgin
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Kurumsal İletişim Müdürü Funda Demirci Ayan
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 577 31 56
Web Editörü Sibel Köklü
Katkıda bulunanlar Yaman Tetik

capital@capital.com.tr **www.doganburda.com**

Yönetim
Finans Direktörü Didem Kurucu
Üretim ve Planlama Direktörü (Tüzel Kişi Temsilcisi) Yakup Kurtulmuş
Satış ve Dağıtım Direktörü-Danışman Özgür Mesut Yanar
Dijital İçerik Direktörü Eren Demir

Reklam ve Etkinlik Grup Başkanı Ali Erman İleri
Reklam
Reklam Grup Başkan Yardımcısı Seda Erdoğan Dal, Neyran Çınar
Reklam Satış Koordinatörü Burcu Acavut, Sevda Oğuz, Maya Yılmaz
Reklam Satış Müdürü Mürvet Yılmaz
Reklam İletişim inforeklam@doganburda.com
Teknik Müdür Ayfer Kaygun Buka reklamteknik@doganburda.com
Reklam Rezervasyon stoksoy@doganburda.com
Reklam Hedef Sayfalar Aysel Şener asener@doganburda.com **T:** 0 212 336 53 75
Ankara Reklam Satış Koordinatörü Sezinur Balıkçıoğlu sbalikcioglu@doganburda.com
Reklam Ankara Satış Müdürü Beliz Balıbey bbalibey@doganburda.com
Tel: 0 312 577 31 56
Reklam Bölgeler Satış Müdürü Hülya Erdoğan herdogan@doganburda.com
Tel: 0 212 336 53 72
Dijital Reklam İletişim dbdijitalreklam@doganburda.com
Etkinlik ve Marka Yönetimi
Marka Müdürü Arzu Sözeri asozeri-danisman@doganburda.com
Marka Yönetmeni Nil Özarpak

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz
ALMANYA: Michael Neuwirth T +49 89 9250 3629 / michael.neuwirth@burda.com
AVUSTURYA/İSVİÇRE: Christina Bresler T. +43 1 230 60 3050 /
Christina.Bresler@burda.com
FRANSA/LUKSEMBURG/BELÇİKA /HOLLANDA: Marion Badolle-Feick
T. +33 1 72 71 2524 / marion.badolle-feick@burda.com
İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner
T. +44 20 3440 5832 / jeannine.soeldner@burda.com
ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto T. +1 212 884 4824 /
salvatore.zammuto@burda.com
YUNANİSTAN/PORTEKİZ /İSPANYA/HİNDİSTAN /ASYA: Jessica Loose
T. +49 89 92 50 2468 / jessica.loose@burda.com
İSKANDİNAV ÜLKELERİ: Ulrik Brostrom T. +45 23 28 9769 / ubr@jbmedia.dk

Yönetim Yeri
Kuştepe Mah. Mecidiyeköy Yolu Cad. No:12 Trump Towers Kule 2 Kat: 21 (34387) Şişli İsanbul
Tel: 0 212 410 32 00 **Faks:** 0 212 410 35 81

Baskı Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.
Dudullu Organize San. Bölgesi 1.Cad. No:16 Ümraniye-İSTANBUL
Tel: 444 44 03 • Fax: (0216) 365 99 07-08 • www.bilnet.net.tr Sertifika No: 42716
Dağıtım Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.
Yayın Türü Ulusal, süreli, aylık
FIPP üyesidir.

Copyright © 2008 by G+J International Magazines GmbH, Hamburg
This magazine is published under license from G+J International Magazines GmbH. All rights to the licensed title/trademark and concept are owned by G+J International Magazines GmbH. Reproduction whether in whole or in part without permission of G+J International Magazines GmbH is prohibited. The title CAPITAL and the logo thereof are registered trademarks of or in trust of G+J International Magazines GmbH.

Copyright © 2008 G+J International Magazines GmbH, Hamburg
Bu dergi G+J International Magazines GmbH tarafından yayımlanmaktadır. Her türlü isim, marka ve konsept hakları G+J International Magazines GmbH'ye aittir. Herhangi bir metin ya da bölüm G+J International Magazines GmbH'nın izni olmaksızın alınmaz. Capital Dergisi'nin isim ve logosuna ait tüm ticari marka hakları G+J International Magazines GmbH'a aittir.

© Capital Dergisi **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş** tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Capital Dergisi'nin isim ve yayın hakkı **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş**'ye aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: (0212) 410 36 00
okurhizmetleri@doganburda.com.tr
Çalışma Saatleri: Her gün saat 09.00-19.00 arasında hizmet verilmektedir.
Abonelik İçin
https://dergiburda.com https://dergilix.com
Web: https://www.doganburda.com/

"İlham veren marka olmayı hedefliyoruz"

Türkiye'nin önemli online seyahat platformlarından TatilBudur, pazarlamada müşteri içgörüsü odaklı, veriye dayalı, deneyim merkezli bir yaklaşım benimsiyor. TatilBudur Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Barış Nefesoğlu, bu yıl dijital deneyimi derinleştirmek, marka sadakatini güçlendirmek ve kapsayıcı iletişim stratejileriyle geniş kitlelere ulaşmayı önceliklendirdiklerini açıklıyor. "Vizyonumuz, TatilBudur'u ilham veren marka olarak konumlandırmak" diyor.

2024'te "Doğrusunu İsterseniz TatilBudur" entegre kampanyasıyla TV ve dijital platformlarda önemli başarı toplayan TatilBudur, pazarlama stratejisinin temeline müşteri içgörüsü odaklı, veriye dayalı, deneyim merkezli bir yaklaşımı alıyor. "TatilBudur olarak dünya trendlerini yalnızca takip etmiyoruz, öncülük etmeyi hedefliyoruz" diyen TatilBudur Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Barış Nefesoğlu, bu amaçla öncelikle tüketici merkezli marka yönetim anlayışıyla operasyonun merkezine müşteri ve önceliklerini aldıklarını belirtiyor. Nefesoğlu, şöyle devam ediyor: "Bunun yanı sıra gelişen teknoloji, yapay zeka destekli öneri sistemi projemiz sayesinde kullanıcılara ihtiyaçlarına göre kişiselleştirilmiş destinasyon ve tatil paketleri sunmayı hedefliyoruz. Aynı zamanda sosyal medyada kısa ve etkileşimli içeriklerle genç kitlelerle daha organik bir bağ kuruyoruz."

TatilBudur Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Barış Nefesoğlu, pazarlamada bakış açılarını ve yeni adımlarını şöyle anlatıyor:

2025'te pazarlamada vizyon ve öncelikleriniz neler?

TatilBudur olarak pazarlama stratejimizin temelinde müşteri içgörüsü

“3 temel alana odaklanıyoruz”

“YEŞİL TATİL HAREKETİ” Pazarlama ekibimiz, sürdürülebilirlik ve toplumsal etki vizyonumuzun hem taşıyıcısı hem dönüştürücüsü. TatilBudur olarak çevreci otelleri önceliklendiriyor, karbon ayak izini azaltan kampanyaları görünür kılıyoruz. 2024’te başlattığımız “Yeşil Tatil Hareketi”, sadece bir çevre projesi değil aynı zamanda genç kitlelere doğaya duyarlı bir yaşam çağrısıydı. Ayrıca engelsiz erişim imkanlarını artırmak ve kapsayıcı iletişim dili geliştirmek kampanyalarımızda göz önünde bulundurduğumuz önemli kriterler.

ADIMLAR Yeni dönemde üç temel alana odaklanıyoruz. İlki uluslararası açılım ve genişleteceğimiz ürün gamıyla her ihtiyacı karşılayacak bir seyahat platformu olmak. İkincisi sadakat programının yeniden yapılandırılmasıyla müşteri yaşam boyu değerini artırma. Bir diğeri de TatilBudur'u bir yaşam tarzı markasına dönüştürme. Ayrıca, veriye dayalı yaratıcı medya planlaması, dijital pazarlama teknolojilerinde derinleşme ve dijital reklam otomasyonlarında yatırımlar da büyüme ajandamızda öncelikli.

BÜYÜME MOTORU Bugünün pazarlaması, yalnızca satışa katkı sağlayan değil, marka değerini inşa eden, şirketin stratejik yönünü belirleyen bir kaldıraç. Ben TatilBudur CMO’su olarak, bu fonksiyonu şirketin büyüme motoru olarak görüyorum. Takımımın her bir üyesi de sadece proje veya kampanya değil şirketin önümüzdeki 5 hatta 10 yılını inşa edecek değerler üretiyor. Bu vizyonla hareket etmek, pazarlamayı sadece bugünü değil, geleceği kurgulayan bir alan haline getiriyor.

odaklı, veriye dayalı, deneyim merkezli bir yaklaşım yer alıyor. Sadece bir seyahat hizmeti sunmuyor, aynı zamanda insanlara güzel anılar biriktirecekleri hayallerindeki tatili yaşatmayı hedefliyoruz. 2025 yılına girerken üç ana önceliğimiz vardı: Dijital deneyimi derinleştirmek, marka sadakatini güçlendirmek ve kapsayıcı iletişim stratejileriyle geniş kitlelere ulaşmak. Bu yıl için en büyük vizyonumuz, TatilBudur’u sadece bir tatil platformu değil, aynı zamanda ilham veren bir marka olarak konumlandırmak.

Son dönem başarılı pazarlama projelerinizden örnekler verebilir misiniz?

Geçtiğimiz yıl hayata geçirdiğimiz “Doğrusunu İsterseniz TatilBudur” entegre kampanyamız, markamız için ciddi bir sıçrama etkisi yarattı. Bu kampanyayla hem TV mecrasında hem dijital platformlarda, kullanıcıların duygu dünyasına dokunan bir hikaye anlatımı sunduk. Ayrıca, Mert Fırat iş birliği marka sağlığı araştırmaları marka güvenilirliği oranlarında yüzde 40 artışla sonuçlandı. Kampanya sonrası marka bilinirliğimizde yüzde 20, rezervasyon oranlarımızda ise yüzde 30 artış yakaladık.

Yine 2024 son çeyreğinde hayata geçirdiğimiz TB Club sadakat programıyla kısa sürede 100 bin aktif üyeye ulaşırken mevcut müşterilerimizin tekrar satın alma oranında da yüzde 20 üzeri artış sağladık.

Sizce bu yıl pazarlamada öne çıkan trendler neler olacak? Şirketiniz bu trendlere nasıl adapte oluyor?

2025’te pazarlamada öne çıkan başlıca trendler arasında yapay zeka destekli kişiselleştirme, kısa video içeriklerle hikaye anlatımı, tüketiciyle kurulan duygusal bağın derinleştirilmesi, sürdürülebilirlik iletişimi ve sosyal fayda odaklı markalaşma, yerel mikro hedeflemeli kampanyalar yer alıyor. Ayrıca, topluluk odaklı pazarlama stratejilerinin yükselişe geçtiğini gözlemliyoruz.

TatilBudur olarak bu trendleri yalnızca takip etmiyoruz, öncülük etmeyi hedefliyoruz. Öncelikle tüketici merkezli marka yönetim anlayışıyla operasyonun merkezine müşterimizi ve önceliklerini odak olarak konumlandırdık. Bunun yanı sıra gelişen teknoloji, yapay zeka destekli öneri sistemi projemiz sayesinde kullanıcılara ihtiyaçlarına göre kişiselleştirilmiş destinasyon ve tatil paketleri sunmayı hedefliyoruz. Aynı zamanda sosyal medyada kısa ve etkileşimli içeriklerle genç kitlelerle daha organik bir bağ kuruyoruz.

Yeni nesil tüketiciye ulaşmak için hangi araçları ve yaklaşımları önceliklendiriyorsunuz?

Yeni nesil tüketici, klasik reklamdan çok deneyime ve değer uyumuna odaklanıyor. Bu da bizim pazarlama anlayışımızı tamamen dönüştürdü. Artık sadece ne sunduğumuz değil, nasıl hissettirdiğimiz önemli. Dolayısıyla mobilde yüksek performanslı kullanıcı deneyimi, gerçek zamanlı etkileşim sağlayan kampanyalar, otomasyon ve CRM bazlı yeniden hedefleme ve anlamlı içerik üretimi (UGC, sosyal sorumluluk) önceliklerimiz arasında. Özellikle Z kuşağına ulaşırken sadelik, hız ve anlam bizim için rehber niteliğinde.

Veri, yapay zeka ve dijitalleşme pazarlamanın tüm katmanlarında etkili olmaya başladı. Siz bu teknolojileri nasıl konumlandırıyor, nasıl kullanıyorsunuz?

Bizim için veri ve yapay zeka yalnızca birer araç değil, karar alma mekanizmamızın temel taşı. Segmentasyon, kampanya optimizasyonu ve öneri motorları gibi kritik alanlarda yerinde AR-GE ekibimizle ileri seviye yapay zeka modelleri geliştiriyoruz ve süreçlerimizde sürekli A/B testleri yaparak canlı kullanıma geçiyoruz.

Dijitalleşme tarafındaysa tüm kullanıcı yolculuğunu uçtan uca izliyor, bu verileri anlamlandırarak aksiyona dönüştürüyoruz. Ayrıca kampanya ROI ölçümlemelerini anlık dashboard’larla izliyoruz, bu da çevik aksiyon alma kabiliyetimizi artırıyor.

"Migros yerelleşme uygulamalarıyla bölgesel kalkınmayı hızlandırıyor"

Türkiye'nin önde gelen perakende zinciri Migros, pazarlama stratejisini müşterilerin bütçesini, sağlığını ve sosyal yaşamlarını desteklemek, hayatlarına hız, kolaylık ve değer katmak üzerine kuruyor. Migros Grubu Pazarlama İcra Kurulu Üyesi Ekmel Baydur, "2025 yılında da önceliğimiz, kusursuz müşteri deneyimi sunmak, sürdürülebilir ve yenilikçi çözümlerle perakende sektörüne önderlik etmek ve yerel üreticilerle güçlü iş birlikleri kurarak ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak olacak" diyor.

Migros hayata geçirdiği projelerle doğaya duyarlı, yerel üreticiye destek olan ve sağlıklı yaşamı teşvik eden sürdürülebilir bir kalkınma modeli inşa ediyor. Migros Grubu Pazarlama İcra Kurulu Üyesi Ekmel Baydur, yerli üretimin milli ekonominin kaldıracı olduğunu belirterek, uzun yıllardır yerelleşme odaklı stratejilerini kararlılıkla hayata geçirdiklerinin altını çiziyor.

Migros Grubu Pazarlama İcra Kurulu Üyesi Ekmel Baydur ile pazarlamaya bakış açılarını ve başarılı uygulamalarını konuştuk:

Pazarlama stratejinizin temel taşları neler? Bu alanda bu yıla hangi vizyon ve önceliklerle girdiniz?

Migros olarak pazarlama stratejimiz müşterilerimizin bütçesini, sağlığını ve sosyal yaşamlarını desteklemek, hayatlarına hız, kolaylık ve değer katmak üzerine kurulu. Bu doğrultuda Migros güvencesiyle 65 bin çeşit ürünü uygun fiyatlarla Türkiye'nin 81 ilinde müşterilerimizle buluştururken Migros'un temel yapıtaşları olan fiyat kalite dengesi, farklılaşma, yenilikçilik ve güvenilirlik başlıklarına odaklanıyoruz.

Müşterilerin her türlü ihtiyaçlarını entegre yapımız ve iştiraklerimiz sayesinde her kanaldan karşılıyoruz. Güçlü tedarik ve lojistik altyapımızla çevik ve adaptasyon gücü yüksek çözümler sunuyoruz.

Ülkemiz ve dünyamızın geleceği için yürüttüğümüz projeler kapsamında yerelleşmeye verdiğimiz desteği güçlendirerek sürdürmekse önceliğimiz.

Yakın dönemde gerçekleştirdiğiniz başarılı pazarlama projeleriniz neler? Nasıl sonuçlar aldınız?

Yerel üretim milli ekonominin kaldıracı. Bu yaklaşımla yerelleşme odaklı stratejilerimize kararlılıkla devam ediyoruz.

Anadolu'nun bereketli topraklarından çıkan yöresel ürünleri üretildikleri coğrafyada doğrudan tüketiciyle buluşturmayı önceliklendiriyoruz. Bu kapsamda hem yerel üreticiye güç veriyor hem lojistik verimliliği artırarak sürdürülebilir bir iş modeli oluşturuyoruz.

Üretim kapasitesi artan ürünleri de Türkiye'nin dört bir yanındaki mağazalarımıza ulaştırıyoruz. Yerel üretime verdiğimiz destekle bir diğer amacımız, ithalatı azaltmak. Örneğin yerli yeşil mercimek projemiz tam olarak buna hizmet ediyor. Üreticiye verdiğimiz alım garantisi, lojistik ve paketleme desteği ile güçlenen çiftçilerle bölgesel kalkınmaya hız kazandırıyoruz. Üretilen yüzde yüz yerli yeşil mercimek, Türkiye çapında mağazalarımızda tüketiciye ulaşıyor. Bu sayede tüketicilerimiz artık yerli tohumla üretilmiş, kaliteli ve sağlıklı proteini uygun fiyatla sofrasına koyabiliyor.

Ülkemizin Avrupa Birliği Coğrafi işaretli tek balı olan, ulusal ve uluslararası coğrafi işaret taşıyan Bingöl balı için, iyi bal üretiminin yerel üreticilere öğretilmesi, ürünlerin doğrulanması ve üretimin mağazalarımız kanalıyla halkımıza ulaştırılması üzerine bir iş birliği anlaşması imzaladık.

Güncel olarak Kayseri'den yaptığımız yerli yeşil mercimek, aspir yağı ve ay çekirdeği alımlarımızın tonajını artırırken nohut, dermason fasulye ve kabak çekirdeği ürünlerini de projeye dahil ettik. Yerelleşme odağımızda kamu ve özel sektör iş birliğiyle gerçekleştirdiğimiz bu gibi projelerimizle üreticilerimizin tüm Türkiye'de pazara açılmasını desteklerken tüketicilerimizin de yerli, sağlıklı, kaliteli ve uygun fiyatlı ürünlere ulaşımını artırıyoruz.

"Önceliğimiz"

EKOSİSTEME DEĞER Migros olarak 71 yıldır müşterilerimizden iş ortaklarımıza, çiftçilerimizden çalışanlarımıza kadar geniş bir ekosisteme değer katıyoruz.

TOPLUMSAL FAYDA 2025 yılında da önceliğimiz, kusursuz müşteri deneyimi sunmak, sürdürülebilir ve yenilikçi çözümlerle perakende sektörüne önderlik etmek ve yerel üreticilerle güçlü iş birlikleri kurarak ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak olacak.

ÇOKLU KANAL Çoklu kanal stratejimiz doğrultusunda, fiziksel mağazalarımız, online platformlarımız ve birbirinden beslenen entegre iştiraklerimizle müşterilerimize ihtiyaçları olan her alanda ürün ve hizmetler sunmayı sürdüreceğiz.

TEKNOLOJİ Sürdürülebilirliği iş modelimizin merkezine alarak çevre dostu uygulamalarımızı yaygınlaştıracak ve teknoloji yatırımlarımızla sektörde fark yaratmaya devam edeceğiz.

“Çok kanallı müşteri deneyimini daha ileriye taşıyacağız”

Atasun Optik, müşterilerinin ihtiyaç ve yaşam tarzlarını doğru analiz ederek onlara en uygun çözümleri sunuyor. Atasun Optik Pazarlama ve E-Ticaret Direktörü Erdem Altay, “2025 vizyonumuzda çok kanallı müşteri deneyimini ileriye taşımak, yapay zeka destekli kişiselleştirilmiş pazarlama araçlarını geliştirmek ve sürdürülebilirlik ilkesini iş modelimizin her aşamasına entegre etmek yer alıyor” diyor.

Türkiye’de sektörünün öncü markalarından Atasun Optik, pazarlamada güçlü bir vizyonla yoluna devam ediyor. Pazarlamaya müşteri odaklı ve deneyim tasarımı temeliyle yaklaştıklarını belirten Atasun Optik Pazarlama ve E-Ticaret Direktörü Erdem Altay, bu yıl küresel trend olan kişiselleştirme, yapay zeka entegrasyonu, sürdürülebilirlik odaklı marka iletişimi ve artırılmış gerçeklik (AR) gibi alanlarda süreçlerini en hızlı şekilde adapte ettiklerini vurguluyor.

Altay, “Özellikle müşteri veri analizinde yapay zekayı daha derin kullanarak müşterilerimize kişiye özel ürün ve kampanyalar geliştiriyoruz. Aynı zamanda, sürdürülebilirlik iletişimimizi güçlendirerek tüketicilerin çevre bilincine katkı sağlamayı hedefliyoruz” şeklinde konuşuyor.

Atasun Optik Pazarlama ve E-Ticaret Direktörü Erdem Altay ile pazarlama vizyonlarını ve hedeflerini konuştuk:

Pazarlama alanında 2025 yılına nasıl bir vizyon ve öncelikle girdiniz?

Pazarlama stratejimizin temelinde müşteri odaklılık ve deneyim tasarımı yatıyor. Optik sektörü, doğası gereği ileri düzeyde teknik uzmanlıkla birlikte kişiselleştirilmiş hizmet sunmayı gerektiriyor. Bu doğrultuda, müşterilerimizin hem ihtiyaçlarını hem yaşam tarzlarını doğru analiz ediyoruz. Sağlıkla modayı buluşturan en uygun çözümleri sunmaya odaklanıyoruz. 2025 vizyonumuzda omnichannel (çok kanallı) müşteri deneyimini daha da ileriye taşımak, yapay zeka destekli kişiselleştirilmiş pazarlama araçlarını geliştirmek ve sürdürülebilirlik ilkesini iş modelimizin her aşamasına entegre etmek yer alıyor.

Atasun Optik

Son dönemde başarı yakalayan pazarlama projelerinizden örnek verebilir misiniz?

Hayata geçirdiğimiz en önemli projelerimizden biri, web sitemize entegre ettiğimiz sanal deneme özelliği oldu. Bu teknoloji, müşterilerimize fiziki mağazaya gitmeden ürünleri dijital ortamda deneyimleme imkanı sunuyor.

Buna ek olarak, görselle ürün arama fonksiyonuyla kullanıcıların alışveriş deneyimini daha hızlı hale getirdik. Aynı zamanda, yapay zeka destekli görsel içerik üretimi ve sanal odak grupları aracılığıyla gerçekleştirdiğimiz testlerle, pazarlama iletişimimizin etkinliğini veriye dayalı olarak artırıyoruz.

Dijital stratejimizin bir diğer önemli ayağını da sosyal medya etkileşimlerimiz oluşturuyor. Genç kitleyle daha yakın bir ilişki kurmak, sosyal medyayı aktif ve etkili kullanan takipçilerimizle samimi bir bağ oluşturmak ve markamıza özel bir topluluk yaratarak tüketici sadakatini artırmak bu alandaki önceliklerimiz arasında. Bu doğrultuda devreye aldığımız Marka Elçisi platformumuz, web sitemiz üzerinden başvuruya açık şekilde içerik üreticilerine ücretsiz güneş gözlüğü temini ve bu ürünlerle sosyal medya içeriği oluşturma fırsatı sunuyor. Bugün

Atasun Optik

200'den fazla içerik üreticisinin dahil olduğu bu yapı sayesinde, kullanıcı tarafından oluşturulan içeriklerin (UGC) gücünü sosyal medya stratejimize başarıyla entegre ettik. Tüm bu projelerle temel amacımız müşteri deneyimini zenginleştirmek, dijital kanallarda etkileşimi artırmak ve markamızla güçlü, uzun vadeli ilişkiler kurmak.

Sizce pazarlamada öne çıkan trendler neler olacak? Şirketiniz bu trendlere nasıl adapte oluyor?

2026'ya yaklaşırken kişiselleştirme, yapay zeka entegrasyonu, sürdürülebilirlik odaklı marka iletişimi ve artırılmış gerçeklik (AR) gibi alanların öne çıkacağını öngörüyoruz. Bu doğrultuda, Atasun Optik olarak trendleri yakından takip ediyor ve süreçlerimizi en hızlı şekilde adapte ediyoruz. Özellikle müşteri veri analizinde yapay zekayı daha derin kullanarak müşterilerimize kişiye özel ürün ve kampanyalar geliştiriyoruz. Aynı zamanda, sürdürülebilirlik iletişimimizi güçlendirerek tüketicilerin çevre bilincine katkı sağlamayı hedefliyoruz.

Tüketici davranışlarındaki değişim, sizin stratejilerinize nasıl yansıyor?

Yeni nesil tüketicilerin değer verdiği şeffaflık, samimiyet ve hızlı hizmet bizim için de en büyük önceliklerimiz. Bu doğrultuda sosyal medya platformlarında daha yüksek etkileşim sağlayan, duygu ve değer odaklı içerikler üretmeye odaklanıyoruz. Influencer iş birlikleriyle dijitaldeki varlığımızı güçlendirirken, özellikle TikTok ve Instagram gibi gençlerin yoğun bulunduğu platformlarda kısa video formatlarını etkili şekilde kullanarak yeni nesille bağlantımızı güçlendiriyoruz. Bununla birlikte kendi Marka Elçisi platformumuz aracılığıyla 200'den fazla sosyal medya içerik üreticisiyle iş birliği yaparak, genç tüketicilerin ilgisini çekecek özgün ve yaratıcı kullanıcı içerikleri oluşturuyoruz.

Veri, yapay zeka ve dijitalleşme trendlerini pazarlamada nasıl konumlandırıyorsunuz?

Veri ve yapay zekayı karar alma süreçlerimizin merkezine koyuyoruz. Şu anda CRM platformumuzu yapay zeka destekli hale getirmek üzere çalışmalarımız devam ediyor. Web sitemizdeki sanal deneme ve görsel arama özellikleriyle dijital müşteri deneyimini geliştiriyoruz. Ayrıca içeriklerimizi sanal odak gruplarıyla test ederek, etkileşimi artırıcı, hedef kitlemizle uyumlu içerikler üretmeyi hedefliyoruz. Bunun yanı sıra yapay zekayla görsel içerik üretimi çalışmalarımız sayesinde içeriklerimizi daha hızlı, yaratıcı ve etkin şekilde oluşturabiliyoruz.

Markanızın sürdürülebilirlik, toplumsal etki ya da kapsayıcılık gibi alanlarda yürüttüğü çalışmalarda pazarlamanın nasıl bir rolü var?

Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk yaklaşımımız, pazarlama stratejimizin yalnızca bir bileşeni değil, aynı zamanda kurumsal duruşumuzun kalbinde yer alıyor. Bu çerçevede, Türkiye genelinde lojistik operasyonlarımızı elektrikli araçlarla gerçekleştirmeye başladık. Bu adım yalnızca karbon ayak izimizi azaltmakla kalmıyor. Aynı zamanda çevresel sorumluluğumuzu aktif biçimde tüketicilerimizle paylaşarak toplumsal farkındalığın da yaygınlaşmasına katkı sağlıyor. Görme sağlığı alanındaki sosyal sorumluluk faaliyetlerimizse toplumun ihtiyaçlarına dokunan, kalıcı değer yaratmayı hedefleyen çalışmalar olarak öne çıkıyor. İyi görme misyonumuz doğrultusunda, özellikle optisyenlik ve göz sağlığı bölümlerine sahip üniversitelerle iş birlikleri geliştiriyor, sektörel bilgi birikimini destekleyecek projeler üretiyoruz.

Eğitim bizim için öncelikli sorumluluk alanı. Bu kapsamda, ilköğretim çağındaki çocukların görme sağlığına yönelik farkındalık ve tarama projelerine aktif destek vererek, toplumun erken yaşta bilinçlenmesine katkı sağlamayı amaçlıyoruz. Bu projeleri iletişim çalışmalarımızla da desteklemeye çalışıyoruz.

Gelecek planları

ANA KONULAR Önümüzdeki dönemde odaklandığımız stratejik konular arasında, yapay zeka destekli müşteri deneyimini daha da derinleştirmek, omnichannel perakendeyi güçlendirmek, sürdürülebilirlik projelerimizi yaygınlaştırmak ve genç nesille dijital platformlarda daha güçlü bağlar kurmak yer alıyor. Bu alanlarda yapacağımız yatırımlar, uzun vadede marka değerimizi daha da güçlendirmemizi ve pazardaki konumumuzu güçlendirmemizi sağlayacak.

UZUN VADELİ VİZYON Pazarlamayı yalnızca satış destek fonksiyonu olarak değil, markamızı geleceğe hazırlayan stratejik bir kaldıraç olarak görüyorum. CMO olarak rolümü, markanın uzun vadeli vizyonunu belirlemek, yenilikçi ve sürdürülebilir stratejiler geliştirmek ve ekibimizi geleceğin pazarlama dinamiklerine hazırlamak olarak tanımlıyorum. Şirketin büyüme yolculuğuna liderlik ederken hem ekibimizi hem süreçlerimizi sürekli ileriye taşıyan bir rehberlik misyonu üstleniyorum.

SIXT

sixt.com.tr
SIXT

Alış & Dönüş

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı

☑ Alış yerine teslim edilecek

Alış tarih saat: 15 Haz | 12:00

Dönüş tarih saat: 30 Haz | 12:00

ARAÇLARI GÖSTER

Yola Çıkmanın
Premium Hali
SIXT!

SIXT.COM.TR

"Dijital yatırımlarımızda fark yaratan projelerle markamızı güçlendireceğiz"

Sinoz Kozmetik, tüketici içgörüsüne dayalı, veri odaklı ve çok kanallı bütünleşik pazarlama iletişimiyle büyüyor. Sinoz Kozmetik Pazarlama Direktörü Derya Canan Süter, "2025 yılına markamızı globalleşme yolculuğunda daha da yukarı taşıyacak, dijitalleşme, müşteri deneyimi ve sürdürülebilir marka algısını pekiştirmeye yönelik önceliklerle girdik" diyor.

Alanının lider markalarından Sinoz Kozmetik, pazarlama alanında tüketicinin değişen beklenti ve ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilen, özgün ve etkileşim yaratacak pazarlama iletişimi projeleriyle öne çıkıyor.

Sinoz Kozmetik Pazarlama Direktörü Derya Canan Süter, "Sinoz markasını büyütmek için odaklandığımız alanların başında, omnichannel yapımızı güçlendirerek hem online hem offline deneyimi uçtan uca optimize etmek geliyor" diyor. Bu yıl global marka olma hedefi doğrultusunda, yurt dışı pazarlarda marka bilinirliğini artırmaya ve dijital ticaret kanallarının yanı sıra fiziki kanallarda da güçlü bir varlık göstermeye odaklandıklarını belirtiyor.

Sinoz Kozmetik Pazarlama Direktörü Derya Canan Süter, pazarlamada küresel trendleri ve bu alanda çalışmalarını şöyle anlatıyor:

Bu yıla pazarlamada nasıl bir vizyon ve önceliklerle girdiniz?

Sinoz Kozmetik olarak pazarlama stratejimizin temelinde "tüketici içgörüsüne dayalı, veri odaklı ve çok kanallı bütünleşik pazarlama iletişimi" yaklaşımı var.

Tüketicinin değişen beklenti ve ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilen, markamızın DNA'sıyla uyumlu, özgün ve etkileşim yaratacak pazarlama iletişimi projeleri tasarlama amacıyla hareket ediyoruz.

2025 yılına markamızı globalleşme yolculuğunda daha da yukarı taşıyacak, dijitalleşme, müşteri deneyimi ve sürdürülebilir marka algısını pekiştirmeye yönelik önceliklerle girdik. Yurt dışı pazarlarda büyüme, yeni jenerasyon tüketiciyle duygusal bağ kurma ve bugüne kadar dijitale yaptığımız yatırımı bundan sonraki süre zarfında bütünsel ve daha etkili bir yaklaşımla arttırma hedefimiz, bu yılki vizyonumuzun ana birkaç maddesi diyebilirim.

Sizce bu yıl pazarlamada öne çıkan trendler neler olacak?

2025 yılında pazarlamada öne çıkacak trendler arasında, yapay zeka destekli kişiselleştirme, duygusal bağlılık yaratan marka hikayeciliği, dikey içerik stratejilerinin geliştirilmesi, dijitalde sürdürülebilirlik iletişimi ve canlı alışveriş (live commerce) gibi konular bulunuyor. Biz de marka olarak bu trendlere uyum sağlayan projelere imza atmak üzere çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Çünkü hepimizin bildiği üzere markaların artık yalnızca ürün değil; değer, anlam ve deneyim sattığı bir dönemin içindeyiz.

Şirketiniz bu trendlere nasıl adapte oluyor?

Sinoz olarak trendlere uyum konusunda oldukça çevik bir yapıya sahibiz. Pazarlama ekibimizi veri analitiği, dijital içerik ve teknoloji alanlarında yeniden yapılandırdık. Yapay zekâ destekli çalışmalarımızın yanında CRM sistemimiz sayesinde müşterilerimize kişiselleştirilmiş içerikler ve

özel promosyonlar sunuyoruz. TikTok ve Instagram gibi mecralarda dikey formatlara özel içerikler geliştiriyoruz. İlham veren, gerçek hikayeler hep çok değerliydi ancak bu dönemde tüketiciler için samimiyet, doğallık ve ilham veren markalar daha da değerli hale geldi. Sinoz'un yüksek kaliteli cilt bakım ürünlerini tanıtırken, aslında marka hikayemizi ve arkasındaki bütünsel yaklaşımı da anlatmaya başlamamız tüketicide gerçeklik duygusunu perçinliyor. Çünkü amacımız aslında bilinçli ve sürdürülebilir tüketim, az öz ancak etkili ürünlerle cilt bakım rutini. Haliyle trendlere adapte olurken tüketicilerle marka hikayesini paylaşmanın gerçek bir karşılık bulduğunu gözlemliyoruz.

Tüketici davranışlarındaki değişim, sizin stratejilerinize nasıl yansıyor? Yeni nesil tüketiciye ulaşmak için hangi araçları ve yaklaşımları önceliklendiriyorsunuz?

Yeni nesil tüketici, şeffaf, değer odaklı ve deneyimsel markalara yöneliyor. Bu değişim doğrultusunda, bu yıl Sinoz olarak içerik stratejimizi yeniden yapılandırarak, 'Product First' yaklaşımımızın yanı sıra 'Idea Centric' bakış açısıyla Influencer stratejimizi yeniden kurguladık. Bu kapsamda makro, mikro ve nano influencer'larla özgün ve sürdürülebilir iş birliklerine imza attık. Bu yaklaşımı sadece iş birliklerimizde değil tüm pazarlama iletişimimizde uygulamaya başlayınca etkileşim oranlarımızda yüzde 75 artış sağladık.

Diğer taraftan sosyal medya platformlarında kullanıcı deneyimlerini öne çıkaran, gerçek zamanlı UGC içeriklerin yanı sıra yapay zeka kullanarak ürettiğimiz video içerikleriyle yeni nesil tüketiciye de daha kolaylıkla ulaşabildiğimizi ve dikkat çekici içeriklerimizin hızlı bir şekilde viral dağılım sağladığını gördük. Bunu özellikle FMCG ve kozmetik sektörlerindeki tüketici istek ve ihtiyaçlarını doğru gözlemleyerek strateji geliştirmemizin artıları olarak yorumluyorum.

Veri, yapay zeka ve dijitalleşme pazarlamanın tüm katmanlarında etkili olmaya başladı. Siz bu teknolojileri nasıl konumlandırıyor nasıl kullanıyorsunuz?

Veri bizim için sadece bir araç değil, stratejik karar alma sürecinin temel yapı taşı. Tüketici davranışlarını analiz eden yapay zeka tabanlı sistemler sayesinde pazarlama kampanyalarımızı kişiselleştiriyoruz. İçerik oluştururken de performans marketing alanında da artık yapay zekayı etkin kullanıyoruz.

Ayrıca ürün geliştirme süreçlerinde de veri analizleriyle müşteri beklentilerini, isteklerini öngörebilmek aksiyon alırken de bir içgörü sağlıyor.

Önümüzdeki dönemde markanızı konumlandırmak ve büyütmek için odaklandığınız stratejik alanlar neler olacak?

Sinoz markasını büyütmek için odaklandığımız alanların başında omnichannel yapımızı güçlendirerek hem online hem offline deneyimi uçtan uca optimize etmek bulunuyor. Global marka olma hedefimiz doğrultusunda, yurt dışı pazarlarda marka bilinirliğini artırmak, dijital ticaret kanallarının yanı sıra fiziki kanallarda da etkin bir varlık göstermek odaklandığımız stratejik alanlar arasında.

Pazarlama sizin için sadece satış destek fonksiyonu değil, markayı geleceğe taşıyan stratejik bir kaldıraç mı? Bu bakış açısıyla siz kendi rolünüzü nasıl tanımlıyorsunuz?

Kesinlikle, pazarlama artık yalnızca bir satış destek fonksiyonu değil aksine marka kimliğini şekillendiren, markayı geleceğe taşıyan en kritik birimlerden biri.

Kendi rolümü tüketicinin zihninde ve kalbinde sürdürülebilir bir marka değeri yaratma, şirketin stratejik vizyonunu tüketiciyle buluşturma ve yenilikçi düşünceyle fark yaratan projeler üretme sorumluluğunda görüyorum.

“Toplumsal etkiye odaklanıyoruz”

MARKA KÜLTÜRÜ Sürdürülebilirlik ve toplumsal etki, Sinoz’un marka kültürünün merkezinde yer alıyor. Pazarlama departmanı olarak bu değerleri sadece iletişim diliyle değil, içerik kurgusundan sponsorluklara, iş birliklerine kadar her aşamada görünür kılmak önceliğimiz. Ambalajlarımızda geri dönüştürülebilir malzemeler kullanmamız, ürün geliştirmede ve üretim aşamasında kesinlikle hayvanlar üzerinde test yapmamamız ve birçok sosyal sorumluluk projesine desteğimizle çevresel duyarlılığı ve sosyal kapsayıcılığı somut hale getiriyoruz.

KADINLARA DESTEK Tüm bu çalışmaların iletişiminde pazarlama ekibi süreci en baştan düşünen, tasarlayan ekip olarak lider rol üstleniyor. Örneğin 8 Mart kapsamında #SheisYouTube etkinliğinin sponsoru olduk ve geleceği inşa eden lider kadınların hikayelerini dinlemek, ilham almak ve birlikte güçlenmek için tüm kadın içerik üreticileriyle bir araya geldik. Sinoz olarak dijital dünyaya yaptığımız yatırımlarla Sinoz kalitesini daha geniş kitlelerle paylaşırken, bir yandan da kadın içerik üreticilerinin seslerini duyurmak için ihtiyaç duydukları kaynak ve desteği sağladık. Bundan sonra da dijitale yatırım yapmaya, dijital iş birliklerimizi büyütmeye devam edeceğiz.

Cildin İçin Pembe Mucize

Sinoz Pink Touch ile Anında Eşitlenmiş Cilt Tonu ve Üstün Güneş Koruması Bir Arada!

SİNOZ
PINK TOUCH
COLOR CORRECTING TREATMENT
Very High Protection Broad Spectrum
SPF 50+
UVA / UVB
PA ++++
+ BRIGHT OLÉOACTIF®
Calamine
Hyaluronic Acid
Niacinamide
Ton Eşitleyici Pembe Yüz Bakım Kremi
Çok Yüksek UV Koruma

Işıl Işıl Bir Cilt

Kızarıklık Karşıtı Bakım

%100 Mineral Filtrelerle SPF 50+ Güneş Koruması

Anında Eşitlenmiş Aydınlık Cilt

SİNOZ

“Hedefimiz tüketicimizle kalıcı bağ kurmak”

Alanında lider markalardan ETi, son iki yıldır pazarlama ve reklam teknolojilerine yönelik yatırım yapıyor. Yarattıkları “Müşteri Veri Platformu” sayesinde sürdürülebilir ve maliyet etkin dijital pazarlama kampanyaları yürüttüklerini belirten ETi Türkiye CMO’su Aynur Keskin, “Pazarlama çalışmalarımızın merkezinde, tüketicilerimizle güçlü ve kalıcı bağlar kurmak bulunuyor” diyor.

ETi, pazarlama stratejilerinde yenilikçi ve ileriye dönük yatırımları önceliklendiriyor.

“İnovasyon, pazarlama ve ürün geliştirme süreçlerimizin ayrılmaz bir parçası” diyen ETi Türkiye CMO’su Aynur Keskin, operasyonel tarafta stratejik önceliklerini ise dijitalleşme kapsamında makine öğrenmesi, yapay zeka ve endüstriyel nesnelerin interneti gibi akıllı teknolojilerin imkanlarından faydalanarak verimliliği artırmak ve dijitalleşmeyi pazarlama alanına taşımak olarak açıklıyor. Keskin, bu yıl planlarını da “Özellikle son üç yıldır elde ettiğimiz büyüme trendini aynı şekilde devam ettirerek yeni ve inovatif ürünlerimizle hem kategori bazında sektördeki payımızı artırmayı hem pazarımızı büyütmeyi hedefliyoruz. 2025, ETi’nin her alandaki inovatif yaklaşımını sergilemeye devam edeceğimiz bir yıl olacak” sözleriyle özetliyor.

ETi Türkiye CMO’su Aynur Keskin, pazarlama stratejilerini şöyle paylaşıyor:

Pazarlama stratejinizi hangi temeller üzerine kuruyorsunuz?

ETi olarak, pazarlama çalışmalarımızın merkezinde, tüketicilerimizle güçlü ve kalıcı bağlar kurmak bulunuyor. Türkiye’nin en büyük 10 reklam vereninden biriyiz, pazarlama stratejilerimizde her zaman yenilikçi ve ileriye dönük yatırımlara öncelik veriyoruz. İnovasyon, pazarlama ve ürün geliştirme süreçlerimizin ayrılmaz bir parçası. Aynı zamanda müşteri deneyimini de yeniden şekillendiriyor.

Başarılı pazarlama projelerinizden örnek verebilir misiniz?

Son iki yıldır, pazarlama ve reklam teknolojilerine yönelik olarak sürekli yeni teknolojilere yatırım yapıyoruz. Örneğin, tüketicilerimizle daha etkili bir şekilde iletişim kurmamıza olanak tanıyan ve kişiselleştirilmiş içerikleri onlara ulaştırmamızı sağlayan “Müşteri Veri Platformu” üzerine odaklanıyoruz. Bu platform sayesinde hem sürdürülebilir hem maliyet etkin dijital pazarlama kampanyaları yürütüyor, tüketicilerden daha olumlu geri dönüşler alarak etkileşimimizi artırıyoruz. Pazarlama stratejilerimizdeki bir diğer önemli yatırım ise ETi Mutlu Kutu uygulaması. “Mutluluk” dendiğinde akla gelen ilk marka olarak, genç kitleyi hedefleyerek 2 yıl önce bu uygulamayı hayata geçirdik ve kısa sürede 5 milyon indirmeye ulaştık. ETi Mutlu Kutu, ETi ana markasının değerlerini temsil eden, sıcak, sürprizlerle dolu, iyi hissettiren ve renkli bir uygulama olarak konumlanıyor. Bunun yanında ETi olarak, gençlerin yakından takip ettiği teknoloji ve trendleri, ürün geliştirmeden pazarlama iletişimine kadar tüm stratejilerimizin merkezine alıyoruz. Bu kapsamda, gençlerle güçlü bağlar kurmayı hedefleyen yenilikçi pazarlama stratejilerini hayata geçiriyoruz. Örneğin yapay zeka destekli sohbet botu ChatGPT’den esinlenerek geliştirdiğimiz “PopGPT” isimli Popkek, ürünümüz teknoloji meraklısı genç tüketicilerin ilgisini çekti. Ayrıca Crax markamız için influencerlarla iş birliği yaparak discord üzerinden canlı yayınlar düzenledik ve interaktif içerikler sunduk. Ayrıca Alaska Frigo’nun bugün her yerde yenebileceği mesajını, gençleştirme hedefimiz doğrultusunda eğlenceli ve dinamik bir iletişimle duyurduk. Son olarak ETi Puf markamız için CGI teknolojisi kullanarak 3D animasyon karakterlerle geniş kitlelere ulaştık.

Şirketiniz pazarlamada öne çıkan trendlere nasıl adapte oluyor?

Pazarlama dünyasında gerçekten çok katmanlı bir dönüşüm yaşıyoruz. 2025 için özellikle üç ana trend öne çıkıyor: kişiselleştirilmiş tüketici deneyimi, anlam temelli marka iletişimi ve teknolojiyle iç içe geçmiş içerik üretimi. ETi olarak bu noktada köklerimizden gelen güven ve yerli duruşumuzu, çağın gereklilikleriyle buluşturuyoruz.

Kişiselleştirme bizim için sadece dijital kampanyalarla sınırlı değil. Tüketici davranışlarını analiz ederek hem ürün geliştirme hem iletişim stratejilerimizi yeniden şekillendiriyoruz. Örneğin genç kitleye hitap eden markalarımızda sosyal medya trendlerine hızlı adapte olan, dinamik bir içerik stratejisi izliyoruz. Öte yandan, nostaljik değeri olan markalarımız içinse samimiyet ve güven duygusunu ön plana çıkarıyoruz. Sürdürülebilirlik de artık pazarlamanın merkezinde. ETi olarak bu konuda sektöre öncülük etmeye devam ediyoruz. Hem üretim süreçlerimizde çevreye duyarlı uygulamalar geliştiriyor hem bu yaklaşımı iletişim dilimize yansıtıyoruz. "İyilikle büyür" anlayışımızı her kampanyamızın temelinde konumlandırıyoruz.

Yapay zeka destekli içerik üretiminden, dijital oyunlaştırmalara kadar farklı formatları kullanarak tüketiciyle daha etkileşimli bir bağ kuruyoruz. Kısacası, pazarlama artık sadece anlatmak değil, yaşatmak üzerine kurulu. Biz de ETi olarak bu dönüşümün aktif bir parçası olmaktan heyecan duyuyoruz.

"Katma değerli ürünler geliştirmeye odaklanıyoruz"

POTANSİYEL Atıştırmalık kategorisi, değişen tüketici davranışlarıyla son yıllarda hem gıda hem genel FMCG sektörünün üzerinde büyüme göstermeye devam ediyor. Özellikle çikolata gibi haz veren ve yüksek değer algısına sahip ürünlerin talebindeki artış oldukça dikkat çekici. Faaliyet gösterdiğimiz kategoriler, tüketicilerimizin hem duygusal hem fonksiyonel ihtiyaçlarını karşılayan segmentlerden oluşuyor. Bu bağlamda, büyüme potansiyeline sahip ve tercih edilen kategoriler arasında yer alıyoruz.

KAZAN-KAZAN STRATEJİSİ ETi olarak, tüketicilerin beklentilerini karşılamak ve kategorimize değer katmak adına katma değerli ürünler geliştirmeye odaklanıyoruz. Bu yaklaşımımız hem tüketiciler hem iş ortaklarımız için artan maliyetler karşısında önemli bir çözüm sunuyor. Tüm kararlarımızda kazan-kazan stratejisini benimseyerek, tüketici memnuniyetini artırmayı, iş ortaklarımızla güçlü ilişkiler kurmayı ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamayı hedefliyoruz.

Tüketici davranışlarındaki değişim, stratejilerinize nasıl yansıyor?

Tüketici davranışları hiç olmadığı kadar hızlı ve derin değişim içinde. Özellikle yeni nesil tüketiciler, markalardan sadece kaliteli ürünler değil şeffaflık, samimiyet, toplumsal sorumluluk ve kişiselleştirilmiş deneyimler de talep ediyor. Bu dönüşüm, bizim pazarlama ve iletişim stratejilerimizi yeniden şekillendirmemize yol açtı. ETi olarak, bu yeni beklentilere yanıt verebilmek için önce dinliyor, sonra harekete geçiyoruz. Tüketici içgörülerine dayalı veri analitiği, artık tüm stratejik kararlarımızın temelinde yer alıyor. Ürün geliştirme süreçlerimizden tutun da kampanya kurgularımıza kadar her aşamada bu içgörüler bize yön veriyor. Yeni nesil tüketiciye ulaşmada özellikle dijital kanallar önceliğimiz. Ancak bu platformlarda var olmak tek başına yeterli değil. Onlarla aynı dili konuşmak, aynı değerleri paylaşmak gerekiyor. Bu nedenle içerik stratejilerimizi daha samimi, özgün ve etkileşim odaklı biçimde tasarlıyoruz. YouTube, Instagram, TikTok gibi mecralarda eğlenceli, faydalı ve ilham veren içeriklerle gençlerle buluşuyoruz. Z jenerasyonunun ilgisini çeken oyunlaştırma teknikleri ve interaktif kampanyalarla da bağ kurma biçimimizi yeniliyoruz. Ayrıca markalarımız arasında doğal bir segmentasyon stratejisi uyguluyoruz. Örneğin nostaljik bağ kuran markalarımızla daha geleneksel değerlere sahip tüketicilere hitap ederken, yenilikçi ve fonksiyonel ürünlerimizi genç nesille buluşturuyoruz. Her grubun beklentilerine özel mesajlar ve iletişim kanalları belirliyoruz.

Veri, yapay zeka ve dijitalleşme teknolojilerini nasıl kullanıyorsunuz?

Operasyonel tarafta stratejik önceliğimiz olan dijitalleşme kapsamında makine öğrenmesi, yapay zeka ve endüstriyel nesnelerin interneti gibi akıllı teknolojilerin imkanlarından faydalanarak verimlilik ve üretkenliğimizi daha da güçlendirirken, bu dijitalleşmeyi pazarlama alanına da taşıyoruz. 2025 yılında da özellikle son üç yıldır elde ettiğimiz büyüme trendini aynı şekilde devam ettirerek, yeni ve inovatif ürünlerimizle hem kategori bazında sektördeki payımızı artırmayı hem de pazarımızı büyütmeyi hedefliyoruz. Tüketici davranışlarını derinlemesine analiz ederek, onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini merkeze alan iletişim stratejileri geliştirmeye devam ediyoruz. Özellikle dijital pazarlamanın sunduğu imkanlardan maksimum düzeyde faydalanarak, tüketicilerimizin alışkanlıklarına ve ilgi alanlarına uygun, kişiselleştirilmiş reklam kampanyaları hazırlıyoruz. Bu noktada hızla gelişen pazarlama ve reklam teknolojilerine uyum sağlayarak süreçlerimizi daha verimli hale getirmeyi, gerçek zamanlı veri analiziyle kampanyalarımızı optimize etmeyi ve tüketicilerimize doğru zamanda, doğru mesajlarla ulaşmayı sürdüreceğiz. Dijital dönüşüm stratejimiz çerçevesinde medya yatırımlarımızda sürdürülebilirlik en önemli önceliklerimiz arasında yer alacak. 2025, ETi'nin her alandaki inovatif yaklaşımını sergilemeye devam edeceğimiz bir yıl olacak.

Markanızın sürdürülebilirlik, toplumsal etki ya da kapsayıcılık gibi alanlarda yürüttüğü çalışmalarda pazarlamanın nasıl bir rolü var?

Sürdürülebilirlik sadece pazarlama

Atasun *gözünde*
gözler üstünde

Güneş gözlükleri
599 TL'den
başlayan fiyatlarla

Atasun Optik

ETi Çocuk Tiyatrosu

alanında değil, şirketin tüm fonksiyonlarında oldukça önemli bir yere sahip. Sürdürülebilirlik her ne kadar çevreye ya da iklime atfedilen bir kavrammış gibi düşünülse de yalnızca bununla sınırlı değil. Sürdürülebilirliğin diğer ayakları da ekonomik ve sosyal bileşenler. Yani, insan… Bizler ETi'de karbon ayak izimizi azaltmaya, atıklarımızı en aza indirmeye ve sorumlu kaynak kullanımını teşvik etmeye odaklanıyoruz. Çevre dostu ambalajlara yatırım yapıyor, fosil enerji kaynaklarının yerine yenilenebilir enerji çözümlerini benimsiyor ve tedarik zincirinin sürekliliğinin temini için iklim değişimine karşı daha duyarlı global bir tedarik ağı oluşturuyoruz. Sürdürülebilirlik faaliyetlerimiz doğrultusunda, tüm üretim ve lojistik süreçlerimizde sıfır atık, minimum enerji ve temiz su kullanımı ve düşük karbonlu iş modeline geçişe yönelik sayısız projeler yürütüyoruz. Şirketimizin iş ortakları ve tedarikçileri konusunda sıfır karbon hedefine odaklanmak oldukça önemli bir konu. Çünkü iş ortakları ve tedarikçilerinizin faaliyetleri, doğrudan veya dolaylı olarak şirketinizin karbon ayak izini etkiliyor. Bu doğrultuda sıfır karbon odağında kendi süreçlerimizi iyileştirirken tüm paydaşlarımızı da bu konularda destekleyen adımlarla teşvik etmek gerektiğine inanıyoruz. Gelecek dönemde tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde düşük karbon odağının daha fazla öne çıkacağını ve bizim seçimlerimizi de etkileyeceğine inanıyoruz. İnsanların hayatlarına değer ve mutluluk katmak için çalışıyoruz. Tüm süreçlerimizde sürdürülebilirliği gözetiyoruz. Bu sadece işimiz için değil, kurumsal vatandaşlık projelerimiz için de geçerli. Hem toplumsal hem çevresel hem de yetenek sürdürülebilirliği çerçevesinde sosyal projeleri dizayn ediyoruz. Projelerimizin uzun soluklu olmasına çok önem veriyoruz. Az evvel de bahsettiğim gibi, ETi Çocuk Tiyatro'muz 25, WWF-Türkiye ile iş birliğimiz ise 15'inci yılına ulaştı. ETi Sarı Bisiklet'in ise bu yıl 11'inci yıl dönümünü kutluyoruz. ETi olarak sürdürülebilir büyümenin ancak kadınların ekonomi alanında varlıklarını ve üretkenliklerini artırmaları ve iş hayatında daha aktif rol almaları durumunda mümkün olacağına inanıyoruz. Bu noktada çeşitlilik ve katılım ETi'nin en önemli değerleri arasında yer alıyor. Bugün ETİ Yönetim Kurulu'nun yüzde 36'sını kadınlar oluşturuyor. Şirketlerimizde kadın çalışan sayısını artırmak amacıyla her yıl hedefler belirliyoruz.

Hayalinizdeki Tatil Deneyimi İçin,
O Yaz, Bu Yaz!
tb tatilbudur
Bir İŞ GİRİŞİM SERMAYESİ İştirakidir.
0850 333 3 333
www.tatilbudur.com
Hemen İndirin App Store
Hemen İndirin Google Play

“Markalarımızı stratejik bakış açısıyla yönetiyoruz”

Büyüme ivmesini sürdüren Bor Holding, bu yıl pazarlamada markalar arası sinerjiyi artırmaya, sürdürülebilir pazarlama odağını güçlendirmeye ve teknolojiyle daha uyumlu, yenilikçi stratejiler geliştirmeye odaklanıyor. Bor Holding Pazarlama Direktörü Eda Terçin, “Tüm markalarımızı ortak bir stratejik bakış açısıyla yönlendirirken her birinin kendi güçlü yönlerini de ön plana çıkarıyoruz” diyor.

Sigorta, araç kiralama, enerji ve teknoloji alanlarında faaliyet gösteren Bor Holding, markaların birbirinin gücünden yararlandığı bütünleşik pazarlama iletişim stratejisiyle büyüyor. Sürdürülebilirlik, dijital kolaylık ve markayla duygusal bağ kurma gibi tüketici beklentilerine göre pazarlama stratejilerini güncellediklerini belirten Bor Holding Pazarlama Direktörü Eda Terçin, yakın dönem planlarını şöyle aktarıyor:

Pazarlama stratejinizin temelini hangi yaklaşım oluşturuyor?

Bor Holding olarak, 2013 yılında Borlease Otomotiv ile başlayan yolculuğumuz bugün araç kiralama, sigorta, enerji ve teknoloji gibi farklı ama birbiriyle bağlantılı sektörlerde büyüyerek devam ediyor. Tüm markaların birbirinin gücünden yararlandığı bütünleşik pazarlama iletişim stratejisi yürütüyoruz. Holdingin ana stratejisini, tüm markalara entegre şekilde uyguluyoruz. Tüm markalarımızı ortak bir stratejik bakış açısıyla yönlendirirken her birinin kendi güçlü yönlerini de ön plana çıkarıyoruz. Elektrikli araç şarj istasyonu markamız Estasyon’un sürdürülebilirliğe odaklanan yapısını, Tardigrad’ın yazılım çözümlerinin gücünü, Magdeburger Sigorta’nın köklü geçmişi ve güvenilirliğini, SIXT’in global premium imajı gibi değerleri bir araya getirerek pazarlamada daha fazla etki yaratmayı hedefliyoruz.

2024 yılında aramıza katılan Yektamak Makine ve Mühendislik çözümleri firmamızla üretim ve sanayide de yer almayı hedeflerken Bor Sanat ile kültür sanat üretiminin sürdürülebilirliğini destekleme vizyonu doğrultusunda faaliyetler gerçekleştiriyoruz. Bor Binicilik kulübümüzle binicilik sporunun ilerlemesine destek sağlayarak sporcuların yetişmesini desteklemeyi hedefliyoruz. 2018’den bu yana faaliyet gösteren teknoloji markamız Tardigrad, dijital altyapımızı güçlendirerek pazarlama süreçlerimizi daha hızlı, ölçülebilir ve sonuç odaklı hale getiriyor. Aynı zamanda, sosyal sorumluluk vizyonumuzu yansıtan “Gülümseten Yarınlar” projesi, bu yıl da duyarlı ve sürdürülebilir pazarlama anlayışımızın önemli bir parçası olacak. Bu yılki önceliklerimiz arasında markalar arası sinerjiyi artırmak, sürdürülebilir pazarlama odağını güçlendirmek ve teknolojiyle daha uyumlu, yenilikçi stratejiler geliştirmek yer alıyor.

Bu yıl pazarlamada öncü trendler neler olacak? Bu trendlere nasıl adapte oluyorsunuz?

2025’te pazarlama dünyasında ön planda olacak başlıca konular arasında kişiselleştirme, yapay zeka destekli içerikler ve sürdürülebilirlik bulunuyor. Tüketicilerin beklentileri hızla değişiyor ve bu noktada markaların hem dijital hem toplumsal açıdan daha duyarlı olması gerekiyor.

Bor Holding olarak bu dönüşüme hazırız. Markalarımızın her biri, faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki değişimlere uyum sağlıyor. Pazarlama stratejilerimizi hem teknolojik altyapıyla hem sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getiriyoruz. Yapay zekayı veri analizi ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunmada etkin kullanıyoruz.

Tüketici davranışlarındaki değişim, stratejilerinize nasıl yansıyor?

Tüketiciler artık sadece ürün değil, deneyim de arıyor. Sürdürülebilirlik, dijital kolaylık ve markayla duygusal bağ kurma gibi beklentiler de öne çıkıyor. Biz de bu dönüşüme uygun olarak pazarlama stratejilerimizi güncelliyor ve geliştiriyoruz. Sosyal medya, influencer iş birlikleri ve etkileşimli kampanyalarla yeni nesil tüketiciye ulaşıyoruz. Bor Sanat ve Bor Binicilik gibi deneyim ve topluma katkı sunan markalarımızla da bu anlayışı pekiştiriyoruz.

Ayrıca pazarlama anlayışımızın merkezine insanı koyuyoruz. Yani sadece bir ürün veya hizmet sunmak değil, insanların ihtiyaçlarına gerçekten cevap vermek istiyoruz. Bu yaklaşım da daha doğal ve samimi bir etkileşim yaratıyor. Tüm bunlara baktığımızda, yeni nesil tüketiciye ulaşmak için dijital araçlarla desteklenen ve insana dokunan bütünsel bir pazarlama stratejisi yürüttüğümüzü söyleyebilirim.

Ana markalarınızın sürdürülebilirlik, toplumsal etki ya da kapsayıcılık gibi alanlarda yürüttüğü çalışmalarda pazarlamanın nasıl bir rolü var?

Bu tür konuları sadece bir iletişim başlığı olarak görmüyoruz. Gerçekten inanarak sahiplendiğimiz alanlar. Örneğin SIXT Türkiye ve Magdeburger Sigorta'da yaptığımız sponsorluklarla spora verdiğimiz destek, gençliğe ve kapsayıcılığa da uzanıyor. Estasyon'la elektrikli mobiliteyi anlatırken çevresel farkındalığı artırıyoruz. Bor Sanat ile kültürel kapsayıcılığı teşvik ederken,

BOR
HOLDİNG

Yeni adımlar

GÜÇLÜ POZİSYON Veri, yapay zeka ve dijitalleşme artık günümüzde pazarlamanın ayrılmaz parçaları olarak görülüyor. Bor Holding'in teknoloji kolu olan Tardigrad ile biz de bu alanda güçlü pozisyon alıyoruz. Özellikle SIXT ve Magdeburger Sigorta'da müşteri davranışlarını analiz ederek kişiselleştirilmiş teklifler sunuyoruz. Yapay zeka destekli chatbotlar ve tahminleyici analitik araçları kullanarak müşteri deneyimini geliştiriyoruz. Yapay zeka kullanımı sektörde özellikle verimliliği artırmada bizlere yardımcı oluyor. Magdeburger Sigorta olarak yapay zeka destekli acente açılışı uygulamamızı 2024 yılında başlattık. Böylece ortalama bir saatlik operasyonel bir süreci otomatize ederek personelimizin bu süreyi farklı alanlarda kullanabilmesinin yolunu açtık.

Öte yandan büyük veri kullanımıyla müşteri profili çıkarma, kişiye özel ürün geliştirme ve fiyatlama, hasar süreçlerinin yönetilmesi ve değerlendirilmesi gibi farklı alanlarda da teknolojinin nimetlerini giderek artan hacimde kullanmaya başladık.

VERİ ODAKLI YÖNETİM SIXT Türkiye'de geleneksel filo yönetimi yaklaşımlarının ötesine geçerek, veri odaklı ve proaktif bir yönetim modeli uyguluyoruz. "Güvenli ve Verimli Filo Yönetimi" projesi ile gelişmiş "telematik" ve "IoT" teknolojilerini kullanarak araç filomuzun anlık takibini sağlamayı, sürüş güvenliğini artırmayı, operasyonel süreçleri optimize etmeyi ve maliyetleri düşürmeyi hedefliyoruz. Ayrıca SIXT Türkiye'de uzun süredir üzerinde çalıştığımız yeni bir uygulamayı devreye alıyoruz. Web tabanlı bu uygulamamız sayesinde baştan sona tüm araç kiralama süreçlerimizi tek platform üzerinden çok daha hızlı ve güvenli şekilde gerçekleştirerek müşterilerimize çok daha iyi bir deneyim yaşatmayı hedefliyoruz.

SIXT
DOĞRU KİRALAMA
BUNA DENİR!

Bor Binicilik aracılığıyla spora katkı sağlıyor ve yeni sporcuların yetişmesini teşvik ediyoruz. Bu projelerle toplumsal eşitliğe katkıda bulunmayı amaçlıyoruz. Ayrıca Bor Holding'in ilk şirketinin kurulduğu günden bu yana faaliyetlerini sürdüren, çalışanlarımız ve paydaşlarımızın gönüllü katkılarıyla büyüyen sosyal sorumluluk platformumuz "Gülümseten Yarınlar", eğitime ve doğaya sürdürülebilir projelerle katkı sağlamaya devam ediyor. Holding grup şirketlerinin gönüllü çalışanları ve paydaşlarımızın desteğiyle başlattığımız bu yolculukta, bugüne kadar 33'ten fazla şehirde, 50'den fazla okulda binlerce öğrencinin yüzünü gülümsetmeyi başardık. Ayrıca Borlease Otomotiv'in filo yönetim hizmetleri kapsamında filoya katılan her araç için fidan bağışında bulunarak doğaya da kalıcı bir katkı sunduk. Ayrıca 2023 yılından itibaren sürdürülebilirlik raporlarımızı düzenli olarak hazırlatıyor ve bu raporların çıktılarına göre sürdürülebilirlik stratejilerimiz kapsamında yeni projeler üretiyoruz. Bu çalışmalar pazarlama iletişimimizde hem değer yaratıyor hem markalarımızın duruşunu güçlendiriyor.

Önümüzdeki dönemde markalarınızı konumlandırmak ve büyütmek için odaklandığınız stratejik alanlar neler olacak?

Son dönemde özellikle SIXT Türkiye ve Estasyon markalarımızla yürüttüğümüz projeler dikkat çekici sonuçlar verdi. SIXT Türkiye olarak Galatasaray Futbol Takımı'nın ana sponsoruyuz ve bu iş birliğinden doğan haklarımızı sadece SIXT özelinde değil, diğer markalarımız için de etkili bir şekilde kullanıyoruz. Örneğin, saha kenarı LED alanlarında Magdeburger Sigorta'ya da yer veriyoruz. Ayrıca Magdeburger Sigorta'nın sosyal medya hesaplarını takip eden kullanıcılar arasında düzenlediğimiz çekilişlerle maç bileti hediye ediyoruz. Benzer şekilde, Estasyon markamız için de sosyal medya üzerinden yürüttüğümüz kampanyalarla, uygulamayı indiren ve hesapları takip eden katılımcılara forma hediye ederek kullanıcı etkileşimini artırıyoruz. Böylece hem marka etkileşimini artırıyor hem kullanıcılarla daha yakın bağ kuruyoruz. Yine Estasyon'dan ev tipi elektrikli şarj ünitesi alanlara Magdeburger Sigorta'dan elektrikli araç kaskosunda özel indirim yapıyoruz.

Kültür ve sanata verdiğimiz önemi Bor Sanat çatısı altında gerçekleştirdiğimiz etkinliklerle destekliyoruz. Ayrıca "Gülümseten Yarınlar" sosyal sorumluluk projemiz de çalışanlarımızın gönüllü desteğiyle büyümeye devam ediyor. Bu proje hem paydaşlarımızla kurduğumuz duygusal bağı güçlendiriyor hem Bor Holding'in toplumsal duyarlılığını gözler önüne seriyor. Bor Holding olarak önümüzdeki dönemdeki temel önceliğimiz, markalarımız arasındaki sinerjiyi, iş birliğini daha da artırmak ve her markanın kendi alanında farklılaşmasını sağlamak olacak. Tüm markalarımızın birbirinin gücünden beslendiği, bütünleşik bir pazarlama yaklaşımı uygulamaya devam edeceğiz. Bununla birlikte, kurumsallaşma ve dijitalleşme alanlarına daha fazla odaklanarak, her markamızın kendi sektöründeki rekabet gücünü artırmayı ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemeyi hedefliyoruz.

Pazarlamayı sadece satışa destek değil, markanın kimliğini, değerlerini ve vizyonunu taşıyan bir yapı olarak görüyoruz. Örneğin "Gülümseten Yarınlar" projemiz, doğrudan bir ürün ya da hizmet sunmasa da Bor Holding'in marka karakterini en güçlü şekilde temsil ediyor. Bu bakış açısıyla, Tardigrad çözümleriyle dijitalleşmeyi, Gülümseten Yarınlar ile toplumsal etkiyi, Bor Sanat ile kültürel faaliyetleri, Estasyon ile çevre bilinci odaklı mobiliteyi ve SIXT ve Borlease ile sürdürülebilir ulaşım çözümlerini tutarlı ve güçlü bir pazarlama stratejisiyle birleştirerek, markalarımızı geleceğe taşıyoruz.

Son dönemde uygulamaya aldığınız, markalara sıçrama etkisi yaratan pazarlama projelerinizden örnekler verebilir misiniz?

Sıçrama etkisi yaratan projelerimizden biri, SIXT Türkiye'nin Galatasaray'ın yıldız transferi Victor Osimhen üzerinden gerçekleştirdiği yaratıcı kampanya oldu. "Doğru Kiralama Buna Denir!" sloganıyla yürüttüğümüz bu proje, Osimhen'in kiralık transferini mizahi ve stratejik bir iletişim fikrine dönüştürdü. Gerçek zamanlı pazarlama anlayışıyla sosyal medya gündemini hızlıca yakalayarak hem futbolseverlerin dikkatini çektik hem araba kiralama konseptiyle güçlü bir bağ kurduk. Kampanya tamamen organik şekilde yayıldı ve sosyal medya etkileşimimiz rekor seviyelere ulaştı bu sayede premium bir oyuncunun kiralık transferiyle premium araç kiralama konseptini başarıyla ilişkilendirerek markamızın sunduğu hizmetin ayrıcalıklı ve güncel deneyimlere açık olduğunu etkili biçimde vurguladık. Böylece hem marka bilinirliğimizi artırdık hem hedef kitlemizde güçlü bir etki yarattık. Üstelik "gerçek zamanlı pazarlama iletişimi" kategorisinde de birçok ödül aldık bu projeyle.

Fatih İşbecer/Dataroid
"HEDEFİMİZ DÜNYANIN EN İYİSİ OLMAK"
Turgut Konukoğlu/Sanko
"TÜRKİYE DENİNCE AKLA GİRİŞİMCİLİK GELMELİ"
ISSN 2147-1525
Business Leaders
Start Up
StartupDergisi
startupdergisi
StartupDergi.com
Sayı: Mart-Mayıs 2025/44
Yıl 12 140.00 TL
Gelecek
1 milyar dolar yolculuğu
Analiz
İzleme listesi: 2025
En çok değer yaratan 20 LİDER
Alemşah Öztürk
Girişim avcısı

Start Up, 44. sayısında da yine dopdolu ve ilham veren bir içerikle bayilerde...

Türkiye'nin yükselen girişimcilik ruhu kendi dergisini yarattı. Capital ve Ekonomist dergilerinin kadroları tarafından hayata geçirilen girişim dünyasının en yenilikçi ve genç dergisi

StartupDergisi
StartupDergisi
startupdergisi
StartupDergi.com

Google play 'DEN EDİNİN
App Store'dan İndirin

DOĞAN BURDA DERGİ

yeni nesil
GİRİŞİMCİNİN DERGİSİ

Winfluencer, Yapay Zeka Fabrikası'ndan Yatırım Aldı

Yapay zeka ve pazarlama teknolojilerini (MarTech) bir araya getirerek influencer pazarlamasında yeni bir dönem başlatan Winfluencer, Türkiye İş Bankası'nın iştiraki olan 100. Yıl Girişim Sermayesi Yatırım Fonu tarafından desteklenen Yapay Zeka Fabrikası'ndan yatırım aldı. İTÜ Çekirdek'te kurulan ve İTÜ ARI Teknokent bünyesinde faaliyet gösteren girişim, bu yatırımı uluslararası büyümesini hızlandırmak amacıyla değerlendirecek.

"Yazın kış lastiği kullanmak güvenli değil"

Türkiye'nin lider lastik üreticisi Petlas'ın Pazarlama ve Kurumsal İletişim Müdürü Esra Ertuğrul Boran, bazı araçlarda halen kış lastiği kullanıldığını, bunun sürüş konforu ve trafik güvenliği açısından uygun olmadığını hatırlattı. Boran, "Yüksek sıcaklıklarda kış lastiği ile seyahat etmek ise yol tutuş özelliklerinin kaybolmasına yol açıyor ve özellikle sıcaklığın 20 dereceleri aştığı noktada kış lastiklerinin fren mesafesi yüzde 20'ye kadar artabiliyor" dedi.

Serra Karaarslan, Pazarlama Müdürü olarak AstraZeneca Türkiye'ye katıldı

AstraZeneca Türkiye'de Onkoloji İş Birimi'nde Kadın Kanserleri ve Genitoüriner Kanserlerden Sorumlu Pazarlama Müdürü görevine Zeynep Serra Karaarslan getirildi. Serra Karaarslan, İstanbul Teknik Üniversitesi Metalurji ve Malzeme Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra, 2010-2013 yılları arasında Pfizer'de Satın Alma Uzmanı olarak kariyerine başladı. 2013 yılında Roche'a Satış Gücü Etkinliği Sorumlusu olarak katıldı. 2013-2023 yılları arasında ise Pfizer'de çeşitli üst düzey pozisyonlarda bulundu. Bu süre içinde Kurumsal Strateji Proje Yöneticisi, Analitik İçgörü Proje Yöneticisi, Kardiyovasküler Portföy Lideri, Inflamasyon & İmmunoloji Kıdemli Ülke Marka Lideri, Hasta İnisiyatifleri Lideri ve Dijital Ticari Mükemmellik Lideri gibi görevlerde çalıştı. Onkoloji Pazarlama ve Biyobenzerler Lideri ile Hematoloji ve Onkoloji Biyobenzerler Ticari Lideri olarak çeşitli tedavi alanlarında önemli projelere liderlik etti. Karaarslan son olarak, 2023 Şubat ayından bu yana Pfizer'de Hematoloji Ticari Lideri olarak görev yapıyordu. 2024 yılından bu yana mevcut rolüne ek olarak Gelişmekte Olan Pazarlar Kolorektal Kanser / Melanom Portföy Pazarlama Lideri proje görevini de eş zamanlı olarak yürütüyordu.

Geberit Türkiye, İletişim ve Pazarlama Alanındaki Başarısıyla Teşvik Ödülü Aldı

Türkiye'de yapı sektörünün en prestij ödülleri arasında yer alan Altın Çekül Uluslararası Yapı Kataloğu Ödülleri'nde 2024 yılının kazananları, Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi'nde gerçekleştirilen törenle açıklandı. Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarıyla sektörüne öncülük ederken içinde bulunduğu topluma karşı sorumluluk bilincini de benimseyen Geberit, Arkitera Mimarlık Merkezi tarafından düzenlenen ve 2017'den bu yana sponsorluğunu üstlendiği Arkitera Seyahat Bursu projesiyle 30. Altın Çekül Uluslararası Yapı Kataloğu Ödülleri'nin "İletişim ve Pazarlama Kategorisi"nde Teşvik Ödülü'ni almaya hak kazandı.

BAYRAM BAĞIŞLARINIZLA
DARÜŞŞAFAKALI ÇOCUKLAR
EĞİTİMLE ÜLKEMİZİN
GURURU OLUR

Bu bayram da az çok demeden Darüşşafaka'ya bağışta bulunun, eğitimle çocuklarımızın parlak bir geleceği olsun.

Darüşşafaka
1863
CEMİYET

#EğitimleOlur

darussafaka.org
0212 276 6714

Money

QR kodu okut,
uygulamayı indir:

"Tam Bana Göre" Dedirten Kampanyalar Money'de!

Migros'ta **sana özel hazırlanan** hangi kampanyalar var merak ediyorsan **her Pazartesi günü** Money uygulamasında seni bekliyoruz.

18:54
Bu Hafta Sana Özel
17 MONEY
170 TL'lik çamaşır deterjanı alımına
88 MONEY
888 TL'lik kırmızı et alımına
24 MONEY
240 TL'lik meyve sebze alımına
MONEY

MiGROS

Kampanya kategorileri ve teklifleri kişiye özeldir. Detaylı bilgi Money uygulaması ve money.com.tr'de.

TÜRKİYE'YE DEĞER KATANLAR

Türkiye'ye Değer Katanlar eki Reel Sektör firması tarafından hazırlanmıştır. Ücretsiz ilan ekidir.

REEL SEKTÖR / HAZİRAN 2025

DİJİTAL ZEKÂYLA YÜKSELEN LİDERLİK TÜRKİYE'NİN YOL HARİTASINI DEĞİŞTİRİYOR

VAKIF KATILIM'DA "BİZ"DEN DOĞAN GÜÇ

SAĞLIKTA LİDERLİK, YÖNETİMDE EŞİTLİK

KOLAYLIĞI TASARLAMAK DEĞİL, YAŞAMI YENİDEN ŞEKİLLENDİRMEK PEŞİNDEYİZ

OCTAPULL VE ALPATA'DAN 5 MİLYON $ DEĞERİNDE YAPAY ZEKÂ YATIRIMI

BRİSA, DOĞAYLA UYUM İÇİNDE BÜYÜYOR

Türkiye'yi geleceğe taşıyan güç; vizyoner liderlik, dijital zeka ve doğa dostu yaklaşımlar

Vakıf Katılım'da "BİZ"den doğan güç

VAKIF KATILIM, "BİZ" KÜLTÜRÜYLE YALNIZCA ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI DEĞİL, KURUMUN GELECEĞİNİ DE YENİDEN TASARLIYOR. İŞ DÜNYASINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARIYI, AİDİYET DUYGUSUYLA GÜÇLENDİREN YENİ BİR MODEL İNŞA EDİYOR

İş hayatının görünmeyen dinamiklerini değiştirmek, tabelalara yazılan değerlerden çok, yaşatılan duygularla mümkün. Vakıf Katılım İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Ersin Çatalbaş ile "BİZ" kültürünü, dijitalleşmeyle insanı yakınlaştıran projeleri ve kuşaklar arası yeni dengeyi konuştuk.

Vakıf Katılım'ın 'BİZ' kültürü çalışan bağlılığını nasıl etkiledi? Uluslararası ödüllerin bu sürece katkısı ne oldu?

Kurum kültürü; davranışların, ilişkilerin ve kararların temelini oluşturarak, kurumun görünen yüzünden çok daha fazlasını ifade eder. Vakıf Katılım'da bu bilinci ilk yıllardan itibaren benimsedik. Deneyimli yeteneklerin bir araya geldiği yapımızda, farklı bakış açılarını tek bir potada eritebilmek için önce "biz" olmayı öğrendik. Bu nedenle "BİZ" ifadesi yalnızca bir işveren markası değil, aynı zamanda çalışma biçimimizi tanımlayan bir felsefeye dönüştü. Kültürün sahiplenildiğinde gerçeklik kazandığına, ödüllendirildiğinde ise sürdürülebilir hale geldiğine inanıyoruz.

Kültür, çalışanlar arasındaki sohbetlerden, özel günlerdeki küçük jestlerden ve yöneticilerin gösterdiği şeffaflıktan beslenir. Bu yüzden "BİZ" çatısı altında yalnızca iç iletişim stratejileri geliştirmekle kalmadık; çalışanların hayatına dokunan, onları görünür ve değerli kılan bir anlayış oluşturduk. Kurguladığımız projelerin ödüllere layık görülmesi elbette bizi gururlandırıyor; ancak asıl ödülümüz, çalışanlarımızdan aldığımız yüksek memnuniyet geri bildirimleri oluyor.

VAKIF KATILIM
İNSAN
KAYNAKLARI
GENEL MÜDÜR
YARDIMCISI
ERSİN ÇATALBAŞ

VAKIF KATILIM

HERObot projesiyle dijitalleşme yolculuğunuz çalışan deneyimini ve iş süreçlerini nasıl etkiledi?

HERObot, bizim için yalnızca bir dijitalleşme projesi değil; aynı zamanda dönüşümün ve yetkilendirmenin bir sembolü oldu. İnsan kaynakları profesyonelleri olarak uzun süredir gözlemliyoruz ki teknoloji, ancak insanlar onun bir parçası olursa anlam kazanıyor. Biz de HERObot ile bu dönüşümü çalışanlarımızın ellerine teslim ettik. "Robot mimarı" rolü sayesinde, çalışanlarımız kendi süreçlerini analiz edip dijitalleştirerek adeta kendi işlerinin yazılım geliştiricisi haline geldiler. Kurumdaki hemen her birimde, yöneticilerden uzman yardımcılarına kadar birçok çalışma arkadaşımız, sorumlu oldukları tekrarlayan iş süreçlerini dijitalleştirmek için gönüllü oldu.

Bu proje yalnızca verimliliği artıran bir adım değil; aynı zamanda çalışanların kendilerine olan güvenini pekiştiren ve işlerine bağlılıklarını güçlendiren bir hamleydi.

Z kuşağının beklentilerine uygun bir işveren olmak için ne gibi stratejik adımlar attınız?

Z kuşağının kurumlara kattığı dinamizmin farkındayız. Ancak bu dinamizmi sürdürülebilir kılmak, yalnızca yenilikçi olmakla değil, onların sürece doğrudan katılımını sağlamakla mümkün. Bu amaçla, tüm çalışanlarımızı kapsayan "İno-Vakıf" fikir platformumuzu hayata geçirdik ve kısa sürede iki yüzden fazla inovasyon fikri topladık. Bu fikirler, yalnızca projeleri değil, çalışan bağlılığını da derinden etkileyen bir dönüşümün tetikleyicisi oldu. Z kuşağıyla kurduğumuz bu yeni denge, kurum içinde yalnızca genç çalışanlarımızı değil, tüm kuşakları kapsayan daha dinamik, daha esnek ve daha anlam odaklı bir çalışma kültürüne evrilmemize imkân tanıdı.

Geleneksel işe alım ve yetenek yönetimi yaklaşımlarını inovasyonla yeniden yorumladık. Kurum kültürümüzü statik bir yapı değil, çalışanlarla birlikte şekillenen, yaşayan bir organizma olarak görüyoruz. Bu anlayışla, sadece insan kaynakları politikalarında değil, iş yapış biçimimizin tamamında katılımcı ve etki odaklı modeller geliştiriyoruz.

AssisTT dijital dönüşümde sınırları zorluyor

DÖNENCE, KALİTE YAPAY ZEKÂSI VE ÇOKLU KANAL ENTEGRASYONU SAYESİNDE ASSİSTT, MÜŞTERİ DENEYİMİNDE SEKTÖR STANDARTLARINI BİR ADIM ÖTEYE TAŞIYOR

Çağrı merkezleri artık yalnızca arama yanıtlamıyor, veriye ve teknolojiye dayalı stratejik yapılara dönüşüyor. AssisTT Bilgi Teknolojileri Genel Müdür Yardımcısı İzzet Erten'e göre klasik anlayış yerini içgörü üreten dijital merkezlere bıraktı. Veri analitiği, yapay zekâ ve yerli yazılımlarla AssisTT, müşteri deneyimini yeniden tanımlıyor.

Çağrı merkezi sektörü, gelişen teknoloji ve iletişim teknikleri ile nasıl yenileniyor?

Dijitalleşmenin ivme kazanması ve yapay zekânın yaygınlaşması, tüketici davranışlarını ve müşteri beklentilerini köklü biçimde değiştirdi. Bu dönüşüm, kurumları müşteri deneyimi alanında yenilikçi modellere yöneltiyor. Eskiden "çağrı merkezi" olarak anılan yapılar artık uçtan uca deneyimi yöneten stratejik merkezlere dönüştü. Yalnızca sorun çözen değil; iletişim kurulan, hizmet sunulan, veri analiz edilen ve sadakat oluşturan yapılar haline geldiler. Bu dönüşümün temelinde teknoloji var; ancak asıl fark, müşteri deneyiminin stratejik öncelik haline gelmesi. Biz de tüm yatırımlarımızı bu vizyonla yönlendiriyoruz.

Büyük dil modelleri Türkiye'de de sektöre hızlı bir giriş yaptı. Her gün oluşan milyonlarca satırlık veri, bu modeller sayesinde hızla anlam kazanıyor. Yapay zekâ destekli otomasyon ve sanal asistanlar yaygınlaşıyor. 2024, Gartner'ın deyimiyle "şişirilmiş beklentilerin zirvesi"ydi; ardından gelen "hayal kırıklığı vadisi", bu teknolojilerin sınırlarını netleştirdi. Ancak teknolojinin gelişme hızı, verimlilik platosuna geçişi hızlandırdı. 2025 itibarıyla biz de yapay zekâ odaklı süreçlerde somut kazanımlar elde ettik.

ASSİSTT BİLGİ TEKNOLOJİLERİ GENEL MÜDÜR YARDIMCISI
İZZET ERTEN

Kullandığınız dijital çözümler müşteri memnuniyeti ve iş sonuçlarına nasıl yansıyor?

Dijital müşteri deneyimini uçtan uca çözümlerle yeniden tanımlıyoruz. CRM altyapımız, müşteri verilerini bütüncül biçimde analiz ederek kişiselleştirilmiş hizmet sunmamızı sağlıyor. Ominchannel sistemlerimizle kesintisiz iletişim sağlıyoruz. Bulut santral ile operasyonlarımızı erişilebilir, esnek ve ölçeklenebilir şekilde yönetiyor; RPA ile tekrarlayan süreçleri otomatikleştirip verimliliği artırıyoruz.

AssisTT'in farkı, müşteri ihtiyaçlarına özel, esnek ve ölçeklenebilir 'terzi işi' çözümler sunması. Sadece teknoloji sağlayıcısı değil, iş ortağı olmayı hedefliyoruz. İç kaynakla geliştirdiğimiz yazılımların yanı sıra uzman firmalarla iş birlikleri kurarak gücümüzü artırıyoruz. Örneğin, 20 bin müşteri temsilcisinin planlamasını yöneten iş gücü yönetim platformumuz Dönence, tamamen kendi ekiplerimiz tarafından geliştirildi. Sahadaki deneyimimizden beslenen bu özgün çözümlerle, yeni platformlar üretmeye devam edeceğiz.

AssisTT nasıl bir teknoloji ve Ar-Ge planlaması ile bu dönüşüme yanıt veriyor?

Deneyim odaklı teknoloji yaklaşımımızla CRM, Infobox, Chatbot, Görüntülü Görüşme, IVR ve Speech Analytics gibi ürünleri kendi yazılım ekiplerimizle geliştiriyor, bu çözümleri hizmet yaşam döngüsüne entegre ederek hem müşterilerimize hem de çalışanlarımıza değer yaratıyoruz.

Bu alandaki en dikkat çekici projelerimizden biri, çağrı değerlendirme süreçlerimizi dönüştüren Kalite Yapay Zekâ projemiz. Bu projemizle bir ayda değerlendirdiğimiz çağrı sayısını 5 binden 300 bine çıkarırken, doğruluk oranını 4 puan yükselttik. Bu projeyle 2025 Globee Awards'ta "Best Use of AI in Customer Service" kategorisinde gümüş ödül kazandık.

BT ekibimizin geliştirdiği bu sistemle değerlendirme kapasitemizi 60 kat artırdık; süreçleri hem hızlandırdık hem de daha tutarlı hale getirdik. Üstelik bunu H100 GPU'nun yalnızca onda biriyle başardık. Dün çağrı merkezi ekiplerinin sorumluluğunda olan kalite değerlendirme, bugün BT'nin liderliğinde yeniden tanımlanıyor. Bu dönüşümde öncü olmak bizim için heyecan verici.

Sağlıkta liderlik, yönetimde eşitlik

MEDİCA TIP MERKEZİ CEO'SU AYŞENUR DİNÇER HANAĞASIOĞLU, SAĞLIKTA TEKNOLOJİ VE İNSAN ODAKLI YAKLAŞIMI BİR ARAYA GETİRİRKEN, KADINLARIN YÖNETİM MASASINDA DAHA GÖRÜNÜR OLMASI İÇİN AKTİF ROL ÜSTLENİYOR

Kurumsal hayatta kadın temsili hâlâ istenen düzeyde değil. Özellikle yönetim kurullarında kadınların varlığı, çoğu zaman istisna olarak kalıyor. Ayşenur Dinçer Hanağasıoğlu, bu tabloyu değiştirmeye kararlı liderlerden biri. Medica Tıp Merkezi'nin CEO'su olarak sadece sağlık alanında değil, yönetim anlayışında da dönüştürücü bir yaklaşım sergiliyor. Babasından devraldığı vizyonu kendi liderlik anlayışıyla harmanlayan Hanağasıoğlu ile kadın liderliğinin kurumlara kattığı değeri ve cam tavanların nasıl aşılabileceğini konuştuk.

Medica Tıp Merkezi'nin kuruluş hikâyesini ve tarihi Villa Tozan binasında hizmet vermenin Medica'ya kattığı anlamdan bahsedebilir misiniz?

Medica Tıp Merkezi, yaklaşık 25 yıl önce babam Dr. Murat Dinçer'in öncülüğünde, annem Zerrin Dinçer'in desteğiyle kuruldu. Babam, Georgetown Üniversitesi Hastanesi'nde Manyetik Rezonans görüntüleme sistemleri üzerine çalışmış ve 1989 yılında Türkiye'ye dönerek ülkemizin ilk MR okuyan doktorlarından biri olmuştur. Onun vizyonu; hastayı bir bütün olarak ele alan, koruyucu ve önleyici sağlık yaklaşımlarını da içeren bir sistem kurmaktı. Bu vizyon, Medica'nın temelini oluşturdu.

MEDİCA TIP MERKEZİ CEO'SU **AYŞENUR DİNÇER HANAĞASIOĞLU**

Medica bugün sadece bir sağlık kuruluşu değil; kişiye özel tanı ve tedavi yaklaşımlarıyla, multidisipliner hekim kadrosuyla, en son teknolojiyle desteklenen modern yapısıyla bütüncül bir sağlık merkezi olarak konumlanıyor. Tanıda yüksek teknolojiyi, tedavide ise kişiye özel çözümleri ön planda tutuyoruz.

Bu tıbbi yaklaşımı, tarihî ve ruhu olan bir mekânda sunmak ise Medica'ya ayrı bir anlam katıyor. Hizmet verdiğimiz Villa Tozan, 1920 yılında mimar Giulio Mongeri tarafından inşa edilmiş, tarihi, zarafeti ve ruhuyla öne çıkan bir bina.

Medica'nın geçmişle geleceği buluşturan yapısı hem fiziksel ortamında hem hizmet felsefesinde kendini gösteriyor.

Kadın bir yönetici olarak sağlık sektöründe sizi en çok zorlayan ve güçlendiren unsurlar neler?

Kadın bir lider olarak sağlık sektöründe yer almak benim için hem büyük bir sorumluluk hem de büyük bir onur. Sağlık, şefkatin ve empatik liderliğin öne çıktığı bir alan; bu yönüyle kadınların duygusal zekâsı ve çok yönlü bakış açısı önemli avantajlar sunuyor. Ancak iş dünyasında hâlâ aşılması gereken bariyerler var. Kadınlar yalnızca bilgileriyle değil, liderlik ve istikrarlarıyla da kendilerini yeniden ve yeniden kanıtlamak zorunda kalabiliyor.

Medica'nın yönetim yapısında kadın liderlere alan açmak benim için bir tercih değil, bir ilke. Bu anlayışı babamın vizyonundan devraldım, kendi yönetim tarzımla sürdürüyorum. Kadınların yönetimde daha görünür olması, kurumsal kültürü zenginleştiriyor, karar süreçlerini derinleştiriyor ve uzun vadeli başarıyı mümkün kılıyor.

Yönetim kurulunda kadın temsili Medica'da neyi değiştirdi?

Yönetim kurulunda kadın temsilinin artması, kurum kültürüne daha kapsayıcı, empatik ve uzun vadeli bakış açıları kazandırıyor. Kadınların güçlü olduğu sezgisel karar alma, çok yönlü düşünme ve insan odaklı yaklaşım, stratejik süreçlerde önemli fark yaratıyor.

Medica'da bu dönüşümü birebir yaşıyoruz. Yönetim kurulunda bir kadının yer alması yalnızca kararların içeriğini değil, karar alma biçimini de değiştiriyor. Bu yaklaşım hem çalışan memnuniyetine hem de hasta deneyimine doğrudan yansıyor. Kadın temsili aynı zamanda kurumun yalnızca eşitlikçi değil, yenilikçi ve sürdürülebilir olma kapasitesini de gösteriyor. Günümüzde sadece kâr değil, değer üreten ve ilham veren kurumlar fark yaratıyor; kadın liderlerin katkısı ise bu farkın en önemli unsurlarından biri.

■ Sağlık sektöründe kadın istihdamı oldukça yüksek olsa da yönetim kadrolarında bu oran aynı seviyede değil. Sizce kadın liderlerin daha fazla ön plana çıkması için ne tür adımlar atılmalı?

Bu çok önemli bir tespit. Sağlık sektörü kadın istihdamının en yoğun olduğu alanlardan biri olsa da ne yazık ki yönetim kademelerine gelindiğinde bu denge bozuluyor. Bunun temelinde, yapısal engellerin yanı sıra toplumsal kalıplar ve fırsat eşitsizlikleri yatıyor. Kadın liderlerin daha fazla ön plana çıkması için öncelikle kurumsal zihniyetin değişmesi gerekiyor. Bu değişim yalnızca kadına alan açmakla değil, yetkinliğe, liyakate ve potansiyele göre değerlendirme sistemleri kurmakla mümkün.

ME
DI
CA
MEDICA

Mentorluk, koçluk ve liderlik geliştirme programları bu süreçte çok kıymetli. Benim de üyesi olduğum Yönetim Kurulunda Kadın Derneği gibi oluşumlar, kadınların yönetim kurullarına hazırlanmasında çok etkili. Kadınların birbirine ilham olması, deneyimlerini paylaşması ve dayanışma içinde olması, görünürlüğü ve etkiyi artırıyor. Ayrıca, işverenler olarak bizlerin de aktif sorumluluk alması gerekiyor. Medica'da bu vizyonla hareket ediyor, kadın çalışanlarımıza sadece bir meslek değil; kariyer yolculuğu sunmak için fırsatlar oluşturuyoruz.

> **“ SADECE BIR YÖNETICI DEĞIL, İLHAM VEREN BIR LIDER OLMAYA ÇALIŞIYORUM. KARAR VERIRKEN EKIBIMI DINLIYOR, BIRLIKTE ÜRETMEYE VE ORTAK AKILLA İLERLEMEYE DEĞER VERIYORUM. ÇÜNKÜ İNANIYORUM KI SÜRDÜRÜLEBILIR BAŞARI, BIREYSEL KAHRAMANLIKLARLA DEĞIL, BIRLIKTE YÜKSELEN BIR KÜLTÜRLE MÜMKÜN**

■ Kadın liderler iş dünyasında nasıl fark yaratıyor siz nasıl bir lidersiniz?

Kadın liderlerin fark yarattığı en önemli alanlar arasında empati, detaylara özen, kriz anlarında sağduyulu yaklaşım ve uzun vadeli bakış açısı yer alıyor. Bunlar, günümüz liderlik anlayışının en çok ihtiyaç duyduğu beceriler.

Ben de liderlik anlayışımda, ekibimin potansiyelini ortaya çıkaracak bir ortam yaratmaya; veriye ve stratejiye dayalı ama duygusal zekâyı dışlamayan bir yaklaşım benimsemeye özen gösteriyorum.

Kadınlar genellikle iş ve özel hayat arasında denge kurarken çok yönlü düşünmeyi, önceliklendirmeyi ve hızlı çözüm üretmeyi doğal biçimde öğreniyor. Bu özelliklerin, bana güçlü bir yönetim refleksi kazandırdığına inanıyorum. Medica'da bu anlayışla sadece yöneten değil, ilham veren bir lider olmayı hedefliyorum. Kararları birlikte alıyor, ortak akla ve ekip ruhuna dayalı bir başarı kültürü inşa etmeye önem veriyorum. Çünkü sürdürülebilir başarı, bireysel kahramanlıklardan değil; birlikte yükselen bir kurum kültüründen doğar.

MÜKEMMELLİK DEĞİL, DENGE VE NİYET ÖNEMLİ

■ Genç kadınlara en önemli tavsiyeniz ne olurdu?

Genç kadınlara her zaman şunu söylüyorum: Sınırlar çoğu zaman dışarıda değil, kendi zihnimizde. Cesur olun, risk almaktan çekinmeyin; yolunuzu çizerken hem sezgilerinizi hem aklınızı dinleyin. Medica'da genç kadınların potansiyelini ortaya koyabilecekleri alanlar yaratmak ve gelişimlerine yatırım yapmak en büyük önceliklerimden biri. Çünkü biliyorum ki, güçlenen bir kadın yalnızca kendini değil, çevresini ve geleceği de dönüştürür.

■ Yoğun temponuz içinde aile hayatınızı nasıl dengeliyorsunuz?

Aile hayatım, iş yaşamımın temel taşlarından biri. Anne olmak, en kıymetli rolüm. Kızım Ayşe Deniz ve oğlum Ali Demir bana sadece sevgi değil; ilham, sabır ve derinlik kazandırıyor. Onların gözünden dünyaya bakmak, liderliğime de yeni bir perspektif katıyor. Eşim Tuna, bu tempolu hayatın en büyük destekçisi. Evde denge kurmaya özen gösteriyoruz, elbette her zaman kusursuz değil. Ama benim için önemli olan mükemmellik değil; denge ve niyet. Bu çok yönlü yaşam, beni daha empatik, daha insan odaklı bir lider yapıyor. Çünkü gerçek başarı, hayatın her alanında anlam ve denge kurabildiğimizde ortaya çıkıyor.

Güçlü ekonomi güçlü kadınlar ile mümkün

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA İÇİN TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİNİN ÖNEMİNİ VURGULAYAN GÜROK GRUP YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ ESİN GÜRAL ARGAT, "GELECEĞİN İŞ DÜNYASI, KADINLARIN KATKILARI OLMADAN DÜŞÜNÜLEMEZ. GÜROK GRUP OLARAK, KADINLARIN İŞ GÜCÜNE KATILIMINI ARTIRMAK VE LİDERLİK ROLLERİNE ERİŞİMİNİ DESTEKLEMEK TEMEL ÖNCELİĞİMİZ" DİYOR.

Küresel rekabette güçlü markalarıyla öne çıkan Gürok Grup, kadınların iş gücüne katılımında da öncü bir rol üstleniyor. Sanayi üretiminde kadın istihdamını artıran stratejileriyle fark yaratan grup, yönetim kademelerinde Türkiye ortalamasının üzerinde kadın temsil oranıyla dikkat çekiyor.

Gürok Grup Yönetim Kurulu Başkan Vekili Esin Güral Argat, "Geleceğin iş dünyası, kadınların katkıları olmadan düşünülemez. Dünya Ekonomik Forumu'nun verilerine göre, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlandığı ülkelerde ekonomik performans daha yüksek.

Kadınların iş hayatında aktif olarak yer alması hem ailelerin hem de ülkelerin refah düzeyini artırıyor.

OECD ülkelerinde kadın istihdam oranı yaklaşık yüzde 60'lardayken, Türkiye'de bu oran maalesef yüzde 35,8. OECD ortalamasına ulaşmamız, Türkiye ekonomisinde %20'lik bir büyüme anlamına geliyor. Bu nedenle, geleceğin iş gücünde kadınların daha fazla yer alması ekonomik sürdürülebilirlik açısından kritik öneme sahip.

Özellikle dijital dönüşüm süreci, kadınlar için benzersiz fırsatlar barındırıyor. Özel sektör, kamu ve STK'ların iş birliğiyle, kadınların teknoloji alanındaki konumlarını güçlendirmek ve onları bu çağın lider pozisyonlarına hazırlamak, sürdürülebilir gelecek için değerli bir katkı sağlayacaktır" diyor.

GÜROK GRUP
YÖNETİM
KURULU
BAŞKAN VEKİLİ
ESİN GÜRAL ARGAT

SOMUT DÖNÜŞÜMÜN ÖN SAFLARINDAYIZ

Toplumsal cinsiyet eşitliğini kurumsal bir sorumluluk olarak gördüklerini vurgulayan Argat, Gürok Grup'un vizyonunu da şu sözlerle aktarıyor: "Zor zamanlarda sorumluluk almaktan kaçınmayan bir 'kalkınma neferi' olarak, kadın liderlerin önünü açmak adına kararlılıkla çalışmamız gerektiğine inanıyorum. DNA'sındaki 'Sınırsız Düşün, Cesur Davran, İyi Yap' değerleriyle hareket eden grubumuzda, kadınların iş gücüne katılımını artırmak ve liderlik rollerine erişimini desteklemek temel önceliğimiz. Kadın çalışanlarımızı eğitimden sosyal yaşama uzanan geniş bir çerçevede destekliyor, yüksek kadın lider oranımızla somut dönüşümün ön saflarında yer alıyoruz. Üretimden yönetime her alanda kadınların varlığını artırmak için attığımız her adım, toplumumuza ve ülkemizin geleceğine değer katma hedefimizi yansıtıyor."

Birleşmiş Milletler Kadının Güçlendirilmesi İlkeleri'ni (UN WEPs) imzalayarak bu konudaki taahhüdünü güçlendiren Gürok Grup, kadın çalışan sayısında Türkiye ortalamasının üstünde yer alıyor. Türkiye genelinde şirketlerde orta ve üst düzey kadın yönetici oranı yüzde 19,6 iken, Gürok Grup'ta orta düzey kadın yönetici oranı yüzde 34, üst düzey kadın yönetici oranı ise yüzde 25'e ulaşıyor. Dünyanın en büyük 5. sofra camı üreticisi olan LAV ise yüzde 54 seviyesindeki beyaz yaka kadın çalışan oranıyla dikkat çekiyor.

SANAYİDE KADIN VARLIĞINA DESTEK

Gürok Grup, sanayide kadınların varlığını güçlendiren uygulamalarıyla da fark yaratıyor. LAV'da kadın vardiya müdürleri, cam ambalaj sektöründe yenilikçi bir yaklaşımla üretim yapan GCA bünyesinde kadın kaynakçılar ve forklift operatörleri görev alırken, turizm alanında JOALI Maldives ve JOALI BEING ile kadın istihdamı konusunda ulusal ortalamanın iki katına ulaşan kadın çalışan oranıyla öne çıkıyor.

Dengeli temsil hedefimize 2020’de ulaştık

DIAGEO TÜRKİYE, YÖNETİMDE KADIN-ERKEK DENGESİNİ SAĞLAYARAK 2030 HEDEFİNİ 10 YIL ÖNCE YAKALADI. GENEL MÜDÜR BAHAR UÇANLAR İLE FIRSAT EŞİTLİĞİ, CAM TAVANLARI KIRAN KADINLAR VE İŞ DÜNYASINDA DÖNÜŞÜM ÜZERİNE KONUŞTUK

Diageo Türkiye, kadınların iş gücüne katılımını artırmak ve yönetimde dengeli temsil sağlamak adına uzun süredir çalışmalar yürütüyor. Nisan 2024’te şirketin ilk kadın genel müdürü olarak atanan Bahar Uçanlar, “Fırsat eşitliği sağlandığında tüm sektörlerde başarılı kadın liderlerle karşılaşmak mümkün. Yönetim kademesinde %50/50 dengeli temsil hedefimize 2020’de ulaştık” diyor.

■ **Diageo Türkiye cam tavanı olmayan bir şirket olarak tanınıyor. Şirketinizdeki kadın çalışanların ve yöneticilerin oranını öğrenebilir miyiz?**
Diageo Türkiye, kadınların toplumsal ve ekonomik hayattaki varlığını güçlendirmek ve iş gücüne katılımını artırmak için uzun süredir çalışmalar yürütüyor. Tüm iş alanlarında kadın istihdamını artırmayı ve üst yönetimde dengeli temsili sağlamayı önemsiyoruz. Türkiye’de cam tavanı olmayan bir şirket olarak tanınmaktan büyük gurur duyuyoruz.

Bugün çalışanlarımızın %32’si kadınlardan oluşuyor. Kadın yöneticilerimizin şirketimiz içindeki oranı %50’ye ulaştı. 10 kişilik yönetim kurulumuzun da %50’si kadın. Ne mutlu bize ki, 2030 yılı için kendimize koymuş olduğumuz ‘Yönetim Kademesinde %50/50 Dengeli Temsil Hedefi’ne 2020 yılında ulaştık.

DIAGEO TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ **BAHAR UÇANLAR**

■ **Yönetimdeki eşitliği bağlarınızda ve fabrikalarınızda da görebiliyor muyuz?**
Bugün bağlarımızda kadın çalışan oranının %86’ya ulaşmasından büyük memnuniyet duyuyoruz. Genel merkezdeki kadın-erkek dengesini fabrikalarımıza da yaymak için çalışmalar yürütüyor, yeni iş olanaklarında kadın adaylara öncelik veriyoruz. Fabrikalarımızda kadın çalışan oranı %16 olsa da bu oran giderek artıyor. Çalışma ortamımızı kadınlar için iyileştirmeye devam ederken, yönetim ekiplerimiz ve sendikamızla ortak projeler yürütüyoruz. Hatta bu alanda yaptığımız çalışmalar Diageo şirketleri arasında ödüle de layık görüldü.

Toplumsal cinsiyet eşitliğine dikkat çekmek için alanında uzmanlarla çalışıyoruz. Sosyal medya ve iş ilanlarında cinsiyet, dil, din, etnik köken gibi ayrımcılıktan uzak, kapsayıcı ifadeler kullanılıyoruz. Şirket içi kapsayıcılık etkinliklerine tüm paydaşlarımızı davet ediyoruz. “Kadına Yönelik Şiddet Politikası ve El Kitapçığı” ile olası sorunların karşısında durmayı ve kadın çalışanlarımızın her zaman yanında olduğumuzu hissettirmek istiyoruz. Her kademede ‘eşit işe eşit ücret’ prensibini öncelikli alıyoruz.

■ **Şirketinizde kadın liderlerin sayısının artması için ne tür çalışmalar yürütüyorsunuz?**
Diageo Türkiye’de çeşitlilik ve kapsayıcılık, iş yapış şeklimizin temel taşlarından biri. Fırsat eşitliğinin sağlandığı, yeteneğin cinsiyetten bağımsız değerlendirildiği bir organizasyonun parçası olmaktan gurur duyuyorum. Kendi yolculuğumdan da edindiğim tecrübeyle cesur liderlerin ve destekleyici bir ortamın fark yarattığını söyleyebilirim. Bu yüzden, herkesin eğitime eşit erişimini, potansiyelini özgürce ortaya koymasını ve özellikle toplumsal cinsiyet dengesi sağlanmamış sektörlerde hak edilen başarıya ulaşmasını desteklemek benim için bir temenniden öte, bir sorumluluk. Gerçek fırsat eşitliği sağlamak için önümüzde hâlâ yol var. Ancak biliyoruz ki çeşitlilik, daha cesur ve yenilikçi kararlar almak ve daha kapsayıcı olmak demek. Eşitliğin hayal değil, gerçek olduğu bir dünya için birlikte çalışmaya devam edeceğiz.

Kolaylığı tasarlamak değil, yaşamı yeniden şekillendirmek peşindeyiz

VERSUNİ, EV TEKNOLOJİLERİNDE KULLANICI İÇGÖRÜSÜNE DAYALI ÇÖZÜMLERLE YAŞAMI KOLAYLAŞTIRIYOR. SÜPÜRGE, KAHVE VE ÜTÜ KATEGORİLERİNDE HIZ, KONFOR VE DİJİTAL DENEYİMLE LİDERLİĞİNİ GÜÇLENDİRİYOR. AMAÇ; TASARLAMAK DEĞİL, ALIŞKANLIKLARI DÖNÜŞTÜRMEK

Dönüşüm, her zaman büyük devrimlerle gelmez; bazen bir tuşa basmak, bir fincan kahve hazırlamak ya da zahmetsizce evi temizlemek, hayatın akışını değiştirmeye yeter. Versuni, süpürgeden kahve makinesine, ütüden mobil uygulamalara uzanan geniş ürün yelpazesiyle yalnızca evleri değil, yaşam biçimlerini yeniden tanımlıyor. Marka, teknolojiyi konforla, tasarımı sezgiyle ve veriyi derin içgörülerle buluşturarak, kullanıcıların günlük hayatını sadeleştiren ama etkisi büyük bir deneyim sunuyor. Hedef, zamandan tasarruf ettirmek değil yalnızca; aynı zamanda bireyin kendine daha fazla zaman ayırmasını mümkün kılmak. İşte bu bakış açısıyla şekillenen strateji, Versuni'yi sadece bir teknoloji markası değil, modern yaşamın akışını kolaylaştıran bir rehber haline getiriyor. Genel Müdür Esin Karadede, bu vizyonu "fark yaratan liderlik" anlayışıyla Türkiye pazarına nasıl taşıdıklarını anlattı.

VERSUNI TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ **ESİN KARADEDE**

2025 yılında Türkiye'deki büyümeye planlarınız doğrultusunda öne çıkarmayı hedeflediğiniz stratejik kategoriler hangileri? Bu alanlarda nasıl bir fırsat görüyorsunuz?

2025 yılında odaklanacağımız üç stratejik kategori var; süpürge, kahve ve ütü. Bu alanlarda hali hazırda lider konumdayız ancak pazarda önemli bir büyüme potansiyeli olduğunu gözlemliyoruz. Süpürge kategorisi son yıllarda küçük ev aletleri pazarının en büyük alt kategorisi haline geldi. Pazar hacminin neredeyse yarısını süpürge kategorisi (dikey, yatay, ıslak &kuru süpürgeler ve robotlar) oluşturuyor. Biz de Türkiye'de %26 pazar payı ile kategorinin lideriyiz. Global trendleri takip ederek, zemin temizliğinde zaman tasarrufu sağlayan çok fonksiyonlu ürünlerle kullanıcı deneyimini dönüştürmeyi hedefliyoruz. Kahve kategorisinde, tam otomatik espresso makineleri hane penetrasyonunda çift haneli büyüme hızında ilerliyor, biz de burada %65 pazar payı ile liderliğimizi koruyoruz. Philips LatteGo 5500 ile kişiselleştirilebilir kahve deneyimini evlere taşıyor, genç ve keşfetmeyi seven kullanıcılarla bağ kurmaya devam ediyoruz. Ütü kategorisi Philips'in hem Dünya'da hem de Türkiye'de patentli teknolojileri ile sektöre yön verdiği, açık ara pazar payıyla lider olduğu bir kategori. Türkiye'de %54 pazar payıyla liderliği koruyup, yapay zeka ve ActiveSense gibi ileri seviye teknolojilerle donatılmış ürünlerimizi yaygınlaştırmayı hedefliyoruz. Kumaş tipine göre otomatik ayar yapabilen bu yeni nesil ütüler, zaman kazandırmanın yanı sıra kıyafetlere zarar vermeden mükemmel sonuçlar sunuyor. Ayrıca her üç kategoride de kullanıcı dostu ara yüzler, dijital entegrasyon kriterleri ön planda olacak.

DİJİTAL EKOSİSTEMLE KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ DENEYİM

■ **Araştırmalar, Türk tüketicisinin artan fiyat duyarlılığı ve güvenilir markalara yönelimi gösterdiğini söylüyor. Siz, inovasyon odaklı ürün stratejinizle bu yeni tüketici beklentilerine nasıl cevap veriyor ve fark yaratıyorsunuz?**

Türk tüketicisi son derece bilinçli, araştırmacı ve kalite odaklı bir yaklaşım sergiliyor. Yaptığımız araştırmalarda tüketicilerin katma değer sunan, hayatını kolaylaştıran ürünlere daha fazla ödemeye istekli olduğunu görüyoruz. Bu bağlamda biz de tüketici içgörülerine dayalı yenilikçi ürün stratejimizle tüm segmentlerde fark yaratacak, premium ürünler üretme konusunda çalışıyoruz. Ar-Ge yatırımlarımız ve 900'den fazla patentimizle hayatı kolaylaştıran çözümler sunuyor, teknoloji ve kullanıcı deneyimini bir araya getiriyoruz. Kazanma stratejimizi doğru iç görü ve teknoloji ile kuruyoruz. Bunun en iyi örneğini yakın zamanda Airfryer ile deneyimledik. Airfryer ürünlerimiz sağlıklı pişirmeyi hızlı, güvenilir ve erişilebilir hale getirerek pazarda bir anda büyük bir hane penetrasyonuna ulaştı. Türkiye'de her 3 evden birinde bir Airfryer var ve bunların yarısı Philips marka. Süpürge kategorisinde tek cihaz ile süpürme, silme ve su çekme işlemini yaparak ev temizliğinde zaman kazandıran Philips Aqua Trio serimiz de Türk tüketicisinin üstün temizlik performansı beklentisini karşılamak için tasarlandı. Temizliğe ayrılan süre ve kullanım sıklığı gibi içgörülerle geliştirilen Aqua Trio, Türk tüketicilerle yapılan testler sonrası pazara sunuldu. Portföyümüze kattığımız ürünleri hayatı kolaylaştıracak teknolojilerle tasarlarken, HomeID uygulamamız ile de bu ürünleri dijital ekosistemle entegre ederek, tüketiciye kişiselleştirilmiş bir kullanım deneyimi sunuyoruz. Kapsamlı servis ağımız, yaygın satış noktalarımız ve çok kanallı erişim stratejimizle bu değerleri herkes için erişilebilir kılıyoruz.

2025'TE HEDEF KAPSAYICI LİDERLİK VE KUSURSUZ DENEYİM

■ **Türkiye'nin mevcut makroekonomik koşullarında tedarik zincirinde verimlilik, şirketler için stratejik bir zorunluluk haline geldi. Versuni olarak depo konsolidasyonu ve tedarik zinciri alanındaki adımlarınızla nasıl bir operasyonel dönüşüm hedefliyorsunuz?**

Operasyonel mükemmellik, tüm organizasyonumuzda stratejik önceliklerimizin başında geliyor. Türkiye'de yaptığımız depo konsolidasyonu sayesinde lojistik verimliliğimizi artırırken, tedarik zinciri boyunca karbon salımını azaltacak yapıya da geçiş yaptık. Yeni dijital tedarik zinciri yönetimi altyapımız sayesinde siparişten teslimata kadar tüm süreçleri daha hızlı, daha şeffaf ve ölçülebilir hale getirdik. Bu dönüşüm sadece maliyet avantajı yaratmakla kalmıyor; aynı zamanda tüketiciye daha hızlı ve sorunsuz bir hizmet deneyimi sunmamızı sağlıyor. Veri odaklı karar alma sistemlerimizle entegre ettiğimiz bu yapı, şirket içinde yalın, esnek ve daha çevik bir yönetim modeline olanak tanıyor. Ayrıca çalışanlarımızın operasyonel sistemlere daha etkin şekilde entegre olmasını sağlarken, sürdürülebilir lojistik planlamalarımızla hem çevresel hem de operasyonel açıdan verimlilik elde ediyoruz.

> “
> **KAPSAMLI SERVİS AĞIMIZ, YAYGIN SATIŞ NOKTALARIMIZ VE ÇOK KANALLI ERİŞİM STRATEJİMİZLE BU DEĞERLERİ HERKES İÇİN ERİŞİLEBİLİR KILIYORUZ**
>
> Versuni

■ **Türkiye, Versuni için stratejik büyüyen pazarlar arasında yer alıyor. Bu pazarda elde ettiğiniz liderliği sürdürebilmek adına 2025 yılı için belirlediğiniz temel öncelikler neler?**

Türkiye, sadece Versuni'nin değil, globaldeki ev aletleri endüstrisinin de yüksek potansiyele sahip önemli bir oyuncusu. 2025 yılında temel önceliklerimiz arasında, tüketici deneyimini mükemmelleştirmek, dijital dönüşümü daha da hızlandırmak ve stratejik kategorilerdeki ürün portföyümüzü daha da güçlendirmek yer alacak. HomeID uygulamamız gibi dijital çözümlerle tüketiciyle temas kurduğumuz her noktada kişiselleştirilmiş ve bütünsel deneyimler yaratmayı sürdüreceğiz. Servis kanalımızı genişleterek satış sonrası hizmetlerimizi yaygınlaştıracak, kullanıcı memnuniyetini en üst düzeye taşımaya devam edeceğiz. Bunun yanı sıra kadın liderliği ve kapsayıcı ekip yapısı gibi kültürel değerlerimizi de güçlendirerek hem iş sonuçlarında hem de kurum kültürümüzde fark yaratan liderlik anlayışımızı sürdüreceğiz. Her zaman olduğu gibi, bu yıl da “fark yaratan liderlik” ilkesiyle ilerleyeceğiz.

“Her şey hayal etmekle başlar...”

“HER ŞEY HAYAL ETMEKLE BAŞLAR. ANCAK BU DA YETMEZ, HAYALİNİZİ KAFANIZDA TECESSÜM ETTİREBİLİYORSANIZ O İŞİ GERÇEKLEŞTİREBİLİRSİNİZ.” POLİSAN HOLDİNG’İN KURUCUSU NECMETTİN BİTLİS’İN BU SÖZÜ, ŞİRKETİN KÖKLÜ VİZYONUNU VE İŞ HAYATININ DİNAMİKLERİNİ ÇOK GÜZEL İFADE EDİYOR. İŞ DÜNYASINDA KADIN LİDERLERİN DAHA FAZLA YER ALMASI DA TIPKI BÖYLE BİR DÖNÜŞÜM GEREKTİRİYOR

Polisan Holding, fırsat eşitliğini temel ilke olarak benimseyen ve bu doğrultuda sürdürülebilir adımlar atan bir şirket. Kuruluşundan itibaren köklü değerlerine bağlı kalması, onu bu dönüşümün öncülerinden biri haline getiriyor. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Esra Yazıcı, kadın liderlerin iş dünyasındaki yerini güçlendirmek için atılan adımları, yönetimde kadın bakış açısının sağladığı katkıları ve şirketin bu vizyon doğrultusundaki çalışmalarını bizlerle paylaşıyor.

Kadın istihdamını artırmak için ne gibi adımlar atıyorsunuz? Üst düzey liderlikte kadın temsili için nasıl bir stratejisi izliyorsunuz?
Polisan Holding olarak, kadınların iş gücüne katılımını teşvik eden çalışmalarımızı sürdürülebilir ve kapsayıcı politikalar doğrultusunda şekillendiriyoruz. İşe alım süreçlerinde fırsat eşitliğini esas alıyor, yetkinlikleri değerlendiren çeşitli araçlarla en uygun adayları belirlemeye özen gösteriyoruz. Kadın yöneticilerin temsilini artırmak için ise bu süreçte bilinçli adımlar atıyoruz.

Yönetim kademelerinde kadın temsili için proaktif adımlar atıyor ve şirket içinde kadın liderleri güçlendiren bir çalışma kültürü oluşturuyoruz. Bu alandaki çalışmalarımızın bir çıktısı olarak, özellikle son yıllarda yönetici ve müdür seviyelerindeki kadın çalışanlarımızın sayısında memnuniyet verici bir artış yaşıyoruz.

POLİSAN HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI **ESRA YAZICI**

Kadın yöneticiler hâlâ cam tavanla mücadele mi ediyor yoksa onu kırmayı başardılar mı?
Kadın yöneticilerin cam tavanı tamamen kırdığını söylemek için henüz erken ama mevcut yapıyı sarsmaya devam ediyoruz. Bugün birçok sektörde başarılı kadın liderler var. Ancak kadınlar sadece yönetici koltuğunda değil, stratejik kararların alındığı masalarda da etkin bir şekilde yer alırlarsa bu sürecin güçleneceğine inanıyorum.

Esnek çalışma modeliniz çalışanların iş-özel hayat dengesine nasıl katkı sağlıyor?
Esnek çalışma modellerimiz ve çalışan odaklı uygulamalarımızla iş-özel hayat dengesini destekleyerek verimliliği ve mutluluğu artırmayı hedefliyoruz. Ebeveyn destek programları, esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma imkânları özellikle kadın çalışanlar için büyük kolaylık sağlıyor. Ayrıca, ‘çalışan esenlik’ programları ve iş yükü yönetimi gibi adımlarla fiziksel ve zihinsel sağlığı destekleyerek uzun vadeli kariyer gelişimini teşvik ediyoruz.

Yönetim kurulunda kadın olmak hakkında neler söylemek istersiniz? Kendi deneyimlerinizden yola çıkarak genç kadınlara ne önerirsiniz?
Kadın liderlerin iş dünyasında daha güçlü bir yer edinmesi, bireysel çabaların ötesinde kurumsal düzeyde sürdürülebilir politikalar gerektiriyor. Polisan Holding olarak bu vizyon doğrultusunda hareket ediyor, kadınların üst yönetimde daha fazla yer almasını destekleyen bir kültürü benimsiyoruz. 2006 yılından bu yana yönetim kurulumuzda kadın üyelerimiz bulunuyor.

Kadın yöneticilerin iş dünyasına kattığı farklı bakış açıları, yalnızca şirketler için değil, ekonomi ve toplumsal gelişim açısından da kritik bir zenginlik yaratıyor. Gerçek başarı, kadınların yönetimde daha fazla yer alması değil, onların bakış açılarının iş dünyasında dönüşüm sağlamasıyla mümkün. Kendi deneyimlerime dayanarak, kadınların iş hayatındaki yüksek algı gücünün onlara önemli avantajlar sunduğuna inanıyorum. Genç kadın yöneticilere, yönetim kurullarına hazırlanırken kendilerini bilgiyle donatmalarını, özgüvenlerini geliştirmelerini ve bir mentorla çalışmalarını tavsiye ediyorum.

Nestlé, 119 yıldır Türkiye'ye değer katıyor

NESTLÉ TÜRKİYE, 1906'DAN BERİ GENÇLERİN GELECEĞİ, TOPRAĞIN VERİMİ VE GIDANIN İYİLİĞİ İÇİN ÇALIŞIYOR. SON 20 YILDA YAPTIĞI YATIRIMLARLA ŞİRKET, "BURASI YUVAMIZ" DİYEREK ÜLKE EKONOMİSİNE KATKI VERMEYE DEVAM EDİYOR.

1867 yılında İsviçre'de kurulan Nestlé, bugünün ve gelecek nesillerin yaşam kalitesini artırmak için gıdanın gücünü ortaya çıkarma hedefiyle 1906 yılından bu yana bir parçası olduğu Türkiye'deki varlığını anlatan "Burası Yuvamız" reklam kampanyasını başlattı. "Burası Yuvamız" derken yalnızca bir reklam kampanyasından değil, bir aidiyet ve sorumluluk manifestosundan söz ediliyor.

Türkiye'deki ilk fabrikasını 1927 yılında kuran Nestlé, faaliyetlerini "Ortak Değer Yaratma" anlayışıyla sürdürüyor. Gençlerin geleceği, toprağın verimi ve gıdanın iyiliği için hayata geçirilen çalışmaların vurgulandığı "Burası Yuvamız" reklam filmi şubat ayında yayınlandı.

Bir asrı aşkın süredir çalışmalarıyla değer yaratma misyonunu reklam filminde vurgulayan Nestlé, Türkiye'de yarattığı değerin altını PriceWaterhouseCoopers (PwC)* ile gerçekleştirdiği araştırmayla da çizdi. Nestlé Türkiye'nin ülkeye 2023 yılındaki toplam katma değeri 33,6 milyar Türk lirasına ulaştı. Şirket, yarısı son dört yılda olmak üzere Türkiye'de 20 yılda 432 milyon İsviçre frangı yatırım yaptı. Bugün 2 bin 800 çalışanı olan ve Türkiye'de toplam 17 bin 400 kişiye istihdam yaratan şirket, geniş ürün portföyüyle 10 evin 9'una ulaşıyor.

NESTLÉ TÜRKİYE CEO'SU **LESZEK WACIRZ**

BURASI YUVAMIZ
Gençlerimizin geleceği, toprağımızın verimi, gıdanın iyiliği için
1906'dan beri buradayız.
Nestlé.

YENİ YILDA DA YATIRIMLARA DEVAM EDİYOR

Türkiye'nin yaşamından ve kültüründen aldıkları ilhamla çalıştıklarını vurgulayan Nestlé Türkiye CEO'su Leszek Wacirz, "Yuvamızın ekonomik olarak kalkınması ve yarınlara fayda sağlamak için önemli adımlar atıyoruz. Türkiye'de 106 yerel üretici iş birliğiyle, 5 fabrikamızda yerel üretim gerçekleştiriyoruz. İstihdamı ve yerel üretimi daha da artıracak, ülke ekonomisine katkımızı daha da güçlendireceğiz. Çeşitli fazlar halinde ilerleyen 98 milyon İsviçre frangı yatırımla Türkiye'deki altıncı fabrikamızı açacağız. Nestlé Purina PetCare fabrikamız ile evcil hayvan beslenmesi kategorisinde yerel olarak üreteceğimiz ve ihtiyaca göre formüle edilen ürünlerimizi patili dostlarımızla buluşturacağız. Nestlé olarak, karbon ayak izimizi azaltmayı ve 2050 yılına kadar net sıfır emisyona ulaşmayı hedefliyoruz. Tarladan çatala uzanan tüm süreçleri daha sürdürülebilir hale getirerek, sürdürülebilir tarımı yaygınlaştırmayı, toprağı korumayı, pozitif su etkisi yaratmayı, biyoçeşitliliği desteklemeyi, gençlere yeni fırsatlar sunmayı ve herkes için daha kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmayı amaçlıyoruz. İlk günden beri 'Burası Yuvamız' dediğimiz Türkiye'nin dünü, bugünü ve geleceği için çalışmaktan büyük mutluluk ve gurur duyuyoruz" dedi.

***Kaynak:** Nestlé Türkiye Ekonomik Etki Raporu – (Aralık 2024); Pricewaterhouse Coopers İş Danışmanlık Hizmetleri BV/SRL, www.nestle.com.tr adresinde mevcuttur.

OCTAPULL ve ALPATA'dan 5 milyon $ değerinde yapay zekâ yatırımı

OCTAPULL VE ALPATA, 5 MİLYON DOLARLIK YATIRIMLA YAPAY ZEKÂ ALANINDA GÜÇLERİNİ BİRLEŞTİRİYOR. HEDEF: YERLİ TEKNOLOJİLERİ BÜYÜTMEK, DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE REKABETİ ARTIRMAK

2025 yılına iddialı bir başlangıç yapan Türkiye'nin öncü dijital dönüşüm platformu OCTAPULL ve stratejik yatırımcısı ALPATA Grubu, yapay zekâ alanında gerçekleştirdiği 5 milyon dolarlık yatırımla dijitalleşme vizyonunu ileri taşıyor. Yatırım; Alpata CEO'su Mustafa Kemal Erçelik, Alpata Teknoloji Genel Müdürü ve OCTAPULL CEO Emrah Taylan ve OCTAPULL CPO & CMO Cem Gürsu'nun vizyonlarıyla şekilleniyor.

YAPAY ZEKÂ ALTYAPISINDA TEKNOLOJİK ATILIM

Alpata Grubu tarafından ilk aşamada tedarik edilen son teknoloji grafik kartları (NVIDIA H200 ve NVIDIA L40S) ve süper bilgisayar sistemleri, yapay zekâ uygulamalarını ve bilimsel toplulukları ileri taşıyacak teknolojik ve ekonomik bir avantaj sunuyor.

NVIDIA Hopper mimarisi üzerine kurulu olan NVIDIA H200 GPU kartı, üretken yapay zekâ ve yüksek performanslı hesaplama (HPC) gerektiren işlemleri tamamlamada ekstra güç katıyor ve yüksek bellek bant genişliği, verilerin etkili bir şekilde erişilip işlenmesini sağlıyor. NVIDIA Ada Lovelace mimarisine dayanan NVIDIA L40S ise Büyük Dil Modelleri (LLM) çıkarımı ve eğitiminden; 3D, grafik, render, sanallaştırma, simülasyon ve yapay zekâ iş yüklerine kadar farklı kullanımlar için üst düzeyde görsel hesaplama yapılabilmesine olanak tanıyor.

ALPATA CEO'SU **MUSTAFA KEMAL ERÇELİK**

TEKNOLOJİNİN GELECEĞİ YAPAY ZEKÂDA ŞEKİLLENİYOR

Alpata CEO'su Mustafa Kemal Erçelik, bu yatırımı destekleme motivasyonlarını şu sözlerle açıklıyor: "Teknolojinin geleceği yapay zekâda şekilleniyor. Bu alana yaptığımız yatırımı, sadece bir sermaye desteği değil, aynı zamanda ekosistemdeki yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin desteklenmesi olarak görüyoruz. OCTAPULL ve diğer grup şirketlerimizle birlikte bu yatırımın getirdiği rekabet avantajı ile sektörde fark yaratacak projelere imza atacağımıza inanıyoruz."

OCTAPULL, bu yatırım kapsamında yapay zekâ çözümlerine yönelik altyapı ve donanım yatırımlarını tamamladı. NVIDIA'dan temin edilen yeni nesil çiplerle geliştirmelerini kendi sistemlerine entegre ederek optimize etmeye başladı. Böylece; uzaktan çalışma, dijital satış, müşteri ilişkileri, depo ve video konferans uygulamaları gelişmiş yetkinlikler kazanacak.

DAHA HIZLI, DAHA AKILLI VE DAHA GÜVENLİ

Alpata Teknoloji Genel Müdürü ve OCTAPULL CEO Emrah Taylan, yapay zekâ altyapısının dijital dönüşüm süreçlerinde belirleyici bir rol oynayacağını vurgulayarak şunları söylüyor: "Yeni yatırımla birlikte hem veri yönetimi hem de makine öğrenimi alanında çok daha güçlü bir altyapı kurduk. Daha önce erişimi sınırlı olan kaynaklar, artık gizlilik ve güvenlik önceliklerimize uygun şekilde entegre edilen altyapılar üzerinden kullanılabilir hale geliyor. Bu kaynakları iş ortaklarımıza da hizmet olarak sunarak ekosistemimizin verimliliğini artıracağız.

Geliştireceğimiz yapay zekâ tabanlı platformlar sayesinde mevcut ürünlerimiz daha hızlı, daha akıllı ve daha güvenli olacak. Kullanıcılarımıza gelişmiş analiz ve öngörü yetenekleri sunacağız. Böylece yalnızca rekabette bir adım öne geçmekle kalmayacak, sektörün dönüşümüne de öncülük edeceğiz.”

Bu altyapı yatırımı, OCTAPULL'un yapay zekâ çözümlerini tamamen kendi bünyesinde geliştirerek dışa bağımlılığı azaltma stratejisini pekiştiriyor.

GLOBAL ÖLÇEKTE REKABET GÜCÜNÜ ARTIRMAK İSTİYORUZ

OCTAPULL CPO & CMO Cem Gürsu, bu yatırımın inovasyon odaklı ürünleri geliştirmede önemli bir dönüm noktası olduğunu belirterek şunları söylüyor: “Yatırımın ilk fazından itibaren ortaya çıkacak yeni nesil çözümlerle, hem kullanıcılarımıza sunduğumuz değer önermesini zenginleştirmek hem de ürünlerimizin global ölçekte rekabet gücünü artırmak istiyoruz. Yapay zekâ destekli pazarlama stratejilerimizle daha etkili ve kişiselleştirilmiş kampanyalar oluşturarak, marka algısını ve müşteri deneyimini en üst seviyeye taşımayı hedefliyoruz.”

KURUMLAR İÇİN ERİŞİLEBİLİR YAPAY ZEKÂ EKOSİSTEMİ

Bu yaklaşımla OCTAPULL, kurumlara özel, kişiselleştirilebilir ve ölçeklenebilir yapay zekâ çözümleri sunuyor. Büyük bütçeler gerektiren gelişmiş teknolojiler, bu sayede daha erişilebilir hale geliyor.

Şirket, ekosistemindeki 20'den fazla modül ve çözüme entegre edeceği yapay zekâ özellikleriyle kullanıcı deneyimini üst seviyeye taşımayı amaçlıyor. Ülkemizdeki önde gelen iş ortaklarıyla ve uluslararası iş birlikleriyle gelişen bu yapay zekâ ekosistemi, OCTAPULL'un yenilikçi çözümleriyle ivme kazanarak kullanıcılarla buluşmaya devam edecek.

ALPATA TEKNOLOJİ GENEL MÜDÜRÜ VE OCTAPULL CEO'SU **EMRAH TAYLAN**

AKILLI TEKNOLOJİLERLE GENİŞLEYEN EKOSİSTEM

OCTAPULL, geniş ürün yelpazesine yapay zekâ özelliklerini entegre ederek her sektöre özel akıllı çözümler sunuyor ama entegrasyon sürecinde, dış kaynak kullanımından kaynaklı gecikmeler yaşanıyor ve ek maliyetlerle karşılaşılıyordu. Bu yatırımla birlikte dış kaynak bağımlılığını ortadan kaldırabilecek ve ileri seviye yapay zekâ destekli özellikleri devreye alarak kullanıcı deneyimi çok daha verimli ve akıcı hale getirilecek.

Video konferans çözümü OctaMeet; yapay zekâ destekli canlı altyazı, toplantı notları ve özetleme yetenekleri ile toplantı deneyimini daha etkili hale getirirken Octapull SFA; satış süreçlerini analiz eden ve müşteri etkileşimini artıran akıllı öneri sistemleriyle satış ekiplerine rehberlik etmeye devam edecek.

OCTAPULL CPO & CMO'SU **CEM GÜRSU**

KARAR SÜREÇLERİNE AKILLI REHBERLİK

Octapull B2B ve Octapull B2C, dijital bayi ve müşteri yönetiminde yapay zekâ destekli satın alma tavsiyeleri, kampanya teklifleri ve stratejik öneriler sunarak işletmelerin karar alma süreçlerini hızlandıracak. Dijital bayi ziyaretleri için geliştirilen OctaSales, duygu analizi, akıllı müşteri segmentasyonu ve otomatik toplantı planlama özellikleriyle satış süreçlerini optimize edecek.

Octapull Merch ve Octapull SPV, sahadaki verileri analiz ederek ekiplerin operasyonlarını yapay zekâ destekli iyileştirmelerine olanak tanırken, Octapull WMS, depo yönetiminde görüntü işleme teknolojisini kullanarak stok tahmini ve envanter optimizasyonu ile lojistik süreçlerini kolaylaştıracak.

OctaChat ise şirket içi iletişimde yapay zekâ destekli mesaj önerileri, görev atama ve takibi ile içerik özetleme gibi özellikler sunarak kurumsal iletişimi daha akıllı hale getirecek.

OCTAPULL'un yapay zekâ destekli yeni yetkinlikleri, iş süreçlerini optimize etmeyi ve kullanıcı deneyimini her zamankinden daha verimli hale getirmeyi amaçlıyor. Bu yenilikler sayesinde bireysel ve kurumsal kullanıcılar, kendi ihtiyaçları özelinde geliştirilen bu yeniliklerle birlikte kendilerine özel yapay zekâ asistanları oluşturabilecek ve daha hızlı kararlar alarak zamandan ve paradan tasarruf ederek rekabet avantajı elde edebilecek.

OCTAPULL ve ürünleri hakkında daha fazla bilgi için websitesini ziyaret edebilirsiniz.

Brisa, doğayla uyum içinde büyüyor

BRİSA, ÜRETİMİN ÖTESİNE GEÇEREK SÜRDÜRÜLEBİLİR DÖNÜŞÜMDE DE ÖNCÜLÜK EDİYOR. ÇEVRE VE TOPLUMA DUYARLI STRATEJİLERİNİ TÜM SÜREÇLERİNE ENTEGRE EDEN ŞİRKETİN VİZYONUNU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İŞ GELİŞTİRME DİREKTÖRÜ AYLİN ERDİL ANLATTI

BRİSA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İŞ GELİŞTİRME DİREKTÖRÜ **AYLİN ERDİL**

Sürdürülebilirlik, artık şirketlerin yalnızca çevre politikalarını değil, büyüme stratejilerini de şekillendiren temel bir öncelik haline geldi. Lastik sektöründe bu dönüşümü en bütünsel şekilde ele alan kurumlardan biri olan Brisa hem üretim süreçlerinde hem de toplumsal projelerinde doğayla uyumu esas alan bir vizyonla ilerliyor. Brisa Sürdürülebilirlik ve İş Geliştirme Direktörü Aylin Erdil, bu vizyonun arka planını anlattı.

Brisa olarak çevresel regülasyonlara hazır olmanın ötesine geçiyor, doğayla uyumlu bir üretim ve tedarik yaklaşımını benimsiyoruz. Bu anlayışı sadece vizyon olarak değil, iş yapış şeklimizin temeline yerleştiriyor, tüm operasyonlarımıza entegre ediyoruz. Operasyonlarımızda ve tedarik zincirimizde, su güvenliği, biyolojik çeşitlilik ve iklim değişikliği başlıklarında doğa temelli risk analizleri gerçekleştiriyoruz. Bu analizleri her yıl uluslararası standartlara göre güncelliyor hem yetkili otoritelere hem de ortağımız Bridgestone'un global değerlendirmelerine raporluyoruz.

Dünya Ekonomik Forumu'nun her yıl en önemli küresel riskler arasında gösterdiği biyoçeşitlilik kaybı, karbonsuzlaştırma yolculuğuna katkı sağlıyor. Bu bilinçle, ilk biyoçeşitlilik programımıza 2013 yılında WWF-Türkiye iş birliğiyle başladık ve 10 yıl boyunca "Turnalar Hep Uçsun" projesini kararlılıkla sürdürdük.

2019 yılından bu yana, İzmit ve Aksaray fabrikalarımızda yürüttüğümüz "Doğayla Uyum İçinde Biyoçeşitliliği Teşvik Etme" programı kapsamında, üst üste her yıl Bridgestone'un "Altın Sınıf" değerlendirmesinde yer almaktan gurur duyuyoruz. Bu başarı, doğal yaşamın korunmasına verdiğimiz önemin uluslararası düzeyde de takdir edildiğini gösteriyor.

Aksaray fabrikamızda, Aksaray Üniversitesi Su Ürünleri Fakültesi ile iş birliği içinde hayata geçirdiğimiz "Yağmur Suyu Toplama Göleti" ile bölgeye özgü balık türleri ve göçmen kuşlar için sürdürülebilir bir yaşam alanı oluşturuyoruz.

Ayrıca, orman yangınlarının etkilerini azaltmak ve yeniden yeşertmeye katkı sunmak amacıyla 2021'den bu yana her yıl TEMA Vakfı'na fidan bağışında bulunuyor, İzmit ve Aksaray'daki fabrikalarımızda düzenli ağaçlandırma çalışmaları gerçekleştiriyoruz.

BRİSA'NIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİLERİ VE KÜRESEL UYUM

Doğa dostu bir şirket olmanın temelinde şeffaflık ve izlenebilirlik olduğuna inanıyoruz. Bu yaklaşım, sadece bir taahhüt değil, aynı zamanda tüm süreçlerimize yön veren bir önceliktir. Avrupa Ormansızlaşmayı Önleme Tüzüğü (EUDR), karbonsuzlaşma yolculuğunda önemli bir eşik ve lastik sektöründe büyük bir dönüşüm başlatacak en kritik gelişmelerden biridir. Tüzük, doğal kauçuk kullanımını sürdürülebilir orman yönetimi ilkelerine uygun hale getirmek için atılması gereken adımları tanımlıyor.

Bu dönüşüm, tedarik zincirimizin tamamında yeni değer zinciri ve tedarikçi yapılarına geçilmesini ve buna paralel olarak şirket içinde kapsamlı bir dijital dönüşüm gerçekleştirilmesini gerektiriyor. Bu yönde hızlı adımlar atarak, EUDR tüzüğü yürürlüğe girmeden önce sertifikalı ilk lastiklerimizin üretimini başarıyla tamamladık.

Avrupa pazarına çevreye duyarlı ürünler sunarken, bu uyumluluğu yasal düzenlemeler öncesinde sağlamamız, yalnızca itibarımızı güçlendirmekle kalmıyor; aynı zamanda sürdürülebilirlik konusundaki kararlılığımızın da açık bir göstergesi oluyor. Bugüne kadar doğa ile uyumlu aksiyonlarımızı başarıyla hayata geçirdik. Şimdi ise gelecek stratejimizi faaliyet bazlı bir yaklaşımdan etki bazlı bir yaklaşıma dönüştürüyoruz. Bu kapsamda, üretim faaliyetlerimizin doğal kaynaklar üzerindeki baskısını ve doğaya olan bağımlılığımızı derinlemesine analiz ediyoruz.

İlk aşamada, fabrikalarımızın bulunduğu şehirlerde üretimin doğa üzerindeki etkilerini değerlendirdik. Önceliğimize su yönetimi ve karbon emisyonlarını alarak her iki alanda da bilim temelli hedefler belirledik ve oluşturduğumuz yol haritasını kararlılıkla uygulamaya devam ediyoruz.

Biyoçeşitlilik alanında analizlerimizi derinleştiriyor, doğa risklerini bilim temelli hedeflere göre değerlendiriyoruz. İş stratejilerimizi ise bu doğrultuda kapsamlı bir yol haritasıyla izliyor, ölçüyor ve etki azaltma uygulamalarıyla güçlendiriyoruz.

> **“ DOĞA DOSTU BİR ŞİRKET OLMANIN ŞEFFAFLIK VE İZLENEBİLİRLİKLE MÜMKÜN OLDUĞUNA İNANIYORUZ. BU ANLAYIŞ, YALNIZCA BİR TAAHHÜT DEĞİL; TÜM SÜREÇLERİMİZE YÖN VEREN TEMEL BİR ÖNCELİK**

DÖNÜŞÜM İÇİN TOPLUMUN DOĞAYLA UYUMU ŞART

Sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel etkilerle sınırlı olmadığının bilinciyle sosyal sorumluluk alanında da önemli adımlar atıyoruz. Bireylerin doğaya etkisi konusunda toplumsal bir farkındalığın oluşması gerektiğine inanıyoruz. Bu alanda küçük yaşta eğitimin gücüne inanan bir şirket olarak; Eko Okullar, Türkiye Çevre Eğitim Vakfı (TÜRÇEV) ve Milli Eğitim Bakanlığı iş birliğiyle bir eğitim projesi yürütüyoruz. Proje kapsamında binlerce öğrenciye, kaynakların ve çevrenin korunmasına yönelik eğitimler veriyoruz. Enerji tasarrufundan geri dönüşüme uzanan pek çok konuda öğrencilerin bilinçlenmesini sağlayarak sürdürülebilir yaşam alışkanlıklarını erken yaşta kazanmalarına katkıda bulunuyoruz.

Brisa olarak inanıyoruz ki sürdürülebilir bir gelecek inşa edebilmek için, teknoloji ve yönetmelikler kadar, gönüllülük ve kararlılıkla inisiyatif almak da gerekli. Her geçen gün kaynaklara erişimimizin azalması gerçeğiyle baş başayız. Yaşamın sürdürülebilirliği; bilimsel verilere dayalı hedefler, şeffaf ve ölçülebilir bir takip sistemi ile doğayla uyumlu stratejiler geliştirip tüm paydaşlarla süreci birlikte yürütmekle mümkün. Bu yolculukta hem iş dünyasının hem toplumun birlikte hareket etmesi şart. Brisa, bu vizyonla hareket ediyor; doğaya saygılı, topluma duyarlı ve gelecek odaklı bir iş modeliyle yarının dünyası için bugünden sorumlulukla aksiyonlar alıyor.

Geleceği aydınlatan strateji: ışıkla hayatı dönüştürmek

SIGNIFY TÜRKİYE; AKILLI ŞEHİRLERDEN SANATA, SIFIR KARBON HEDEFİNDEN SOSYAL SORUMLULUĞA KADAR GENİŞ BİR YELPAZEDE GÜÇLÜ BİR LİDERLİK MODELİ ORTAYA KOYUYOR

Enerji verimliliği, dijitalleşme ve toplumsal katkı... Aydınlatma artık yalnızca ışık değil; yaşamın, şehrin ve geleceğin bir parçası. Signify bu dönüşümde teknolojinin yanı sıra toplumsal faydayı da merkeze alıyor. Signify Türkiye, Orta Asya ve Kafkasya Genel Müdürü Saner Kırık, bu çok katmanlı liderlik vizyonunu anlattı.

Sektördeki hızlı dönüşüm karşısında Signify Türkiye nasıl konumlanıyor ve bu konum, şirketin küresel hedefleriyle nasıl örtüşüyor?

Aydınlatma sektöründe dijital ve akıllı sistemlere geçişle birlikte köklü bir değişim yaşanıyor; biz bu dönüşümün merkezindeyiz. Gelenekselden dijital aydınlatmaya geçişte öncü konumdayız ve Türkiye'de inovasyon ile kalite standartlarının liderliğini sürdürüyoruz. Globalde geliştirilen yenilikçi ürün ve sistemleri, dinamik yerel ekibimizle hızla adapte ediyor; yerel ihtiyaçlara sürdürülebilir çözümler sunuyoruz.

Bu yaklaşımımız, yalnızca pazarda değil; teknolojide, topluma ve çevreye sağladığımız katkılarda da örnek oluşturmamıza olanak tanıyor. Signify'ın küresel sürdürülebilirlik ve inovasyon hedeflerini Türkiye'de etkin şekilde hayata geçiriyor; operasyonumuzu, şirketin uluslararası başarı zincirinin stratejik bir halkası haline getiriyoruz. Yerel ekiplerimizin esnek ve yaratıcı uyarlamaları sayesinde hem hizmet kalitemizi hem de müşteri deneyimini sürekli geliştiriyoruz.

SIGNIFY TÜRKİYE, ORTA ASYA VE KAFKASYA GENEL MÜDÜRÜ **SANER KIRIK**

Sürdürülebilirlik ve inovasyon odağınızı Türkiye'de nasıl hayata geçiriyorsunuz? Bu yaklaşım sosyal sorumluluk projelerinize nasıl yansıyor ve topluma etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Sürdürülebilirlik ve inovasyon vizyonumuzun merkezinde. 2024'te LED dönüşüm projeleriyle karbon ayak izini azaltmaya odaklandık; COP26'daki liderliğimizle 2040'a kadar tüm değer zincirimizde net sıfır emisyon hedefliyoruz. Sekiz yıldır Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeyiz. Dijital ve akıllı sistemlere geçişte öncüyüz. Globalde geliştirilen çözümleri, dinamik yerel ekibimizle Türkiye'ye adapte ediyor, tarihi alanlar da dahil olmak üzere birçok mekânda estetik ve sürdürülebilir çözümler sunuyoruz.

Bu vizyon, sosyal sorumluluk projelerimize de yön veriyor. Türkiye'nin ilk Dinamik LED aydınlatmalı tiyatro oyunu Müfettişler'in sponsoruyuz. Üç yıldır Alaçatı Wind Festivali'nde Philips solar çözümlerimizle alanı ve gece sörf yarışlarını aydınlatıyoruz. Formula 1'de Mercedes-AMG PETRONAS iş birliğimizle karbon ayak izini azaltıyor, enerji verimliliğini artırıyoruz. Tüm bu projelerin etkilerini ölçülebilir göstergeler ve geri bildirimlerle izliyoruz. Amacımız; teknolojiyi yalnızca işleviyle değil, topluma ve çevreye kattığı değerle konumlandırmak.

Geleceğe yönelik olarak, Signify Türkiye'nin öncelikli hedefleri nelerdir?

Geleceğe dair bakışımızı şekillendiren en önemli unsur, sürekli değişen dünyada kalıcı değer yaratmak. Sürdürülebilirlik ve dijitalleşme hem global vizyonumuzun hem de Türkiye'deki yolculuğumuzun temel direkleri. Amacımız, teknolojiyi toplum için değer yaratan çözümlere dönüştürmek. Artık aydınlatmayı yalnızca ışık kaynağı olarak değil; şehirlerin, evlerin ve hatta günlük yaşamın akıllı bir parçası olarak tasarlıyoruz. Bağlantılı aydınlatma, sensör teknolojileri ve LiFi gibi veri ileten yeni nesil çözümlerle sektördeki dönüşümün öncüsü olmayı hedefliyoruz. 2040'a kadar net sıfır karbon hedefiyle hem bireylerin yaşam kalitesini hem şehirlerin sürdürülebilir dönüşümünü destekliyoruz. Geleceğin akıllı şehirlerini bugünden inşa etme hedefiyle ilerliyoruz.

Veriyle yönet, insanla dönüştür, doğayla güçlen

Yeni nesil liderlik, dijital zeka, insan odağı ve sürdürülebilir üretimi buluşturuyor. Genel müdürler teknolojiyi stratejiye, çeşitliliği ve doğa duyarlılığını ise kurum kültürüne dönüştürüyor. Artık başarı sadece rakamlarla değil, değerlerle ölçülüyor.

2025'te iş dünyası, dijital zeka, insan odaklı liderlik ve doğayla uyumlu stratejilerin kesişiminde yeniden şekilleniyor. Genel müdürler artık yalnızca kâr odaklı değil; veriye dayalı, kapsayıcı ve sürdürülebilirlik odaklı vizyoner liderlere dönüşüyor. Başarı, finansal sonuçların ötesinde; etik değerler, çalışan bağlılığı ve çevresel etkiyle tanımlanıyor. İşte bu dönüşümün merkezindeki dört temel başlık:

DİJİTAL STRATEJİ İLE ÖNE GEÇMEK

Dijitalleşme artık maliyet değil, stratejik yatırım. Yapay zekâ (AI) ve veri analitiği, müşteri davranışlarından tedarik zincirlerine kadar iş süreçlerini dönüştürüyor. McKinsey'nin 2024 raporuna göre, bu süreci başarıyla yöneten şirketlerde karar alma hızı %37, kârlılık %20 artıyor. Türkiye'de bu dönüşüm, özellikle e-ticaret ve finansta öne çıkıyor. Hepsiburada, AI tabanlı öneri sistemiyle müşteri deneyimini %15 iyileştirdi; Garanti BBVA, veri analitiğiyle risk yönetiminde %10 daha yüksek doğruluk sağladı.

ÇEŞİTLİLİKLE DERİNLEŞEN PERFORMANS

Çeşitlilik, artık performans artışı sağlayan stratejik bir zorunluluk. Sabancı Üniversitesi'nin 2024 verilerine göre, BIST şirketlerinde kadın yönetici oranı %18,7; CEO oranı %4,4. Bu oranlar hâlâ küresel ortalamanın gerisinde. "Women in the Workplace 2024" raporu, çeşitliliği benimseyen şirketlerde çalışan bağlılığının %25 daha yüksek olduğunu gösteriyor. Koç Holding, "Çeşitlilik ve Dahil Etme Programı"yla kadın yönetici oranını %30'a çıkarırken memnuniyette %12 artış sağladı. Kapsayıcı kültür, özellikle Z kuşağıyla birlikte liderlik için vazgeçilmez hale geliyor.

ÇALIŞAN BAĞLILIĞIYLA BÜYÜYEN KURUMLAR

Dijital çağda insan faktörü, liderliğin kalbinde yer alıyor. Uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, duygusal zekâsı yüksek liderleri öne çıkarıyor. Z kuşağı, iş yerinde anlam, esneklik ve gelişim fırsatları arıyor. LinkedIn'in 2024 İş Gücü Raporu'na göre, çalışanların %60'ı iş değiştirmeyi düşünüyor ve "anlamlı kurum kültürü" en önemli tercih nedeni.

Turkcell Genel Müdürü'nün başlattığı "Açık İletişim Platformu", 2024'te çalışanların %80'ini karar süreçlerine dahil etti; bu sayede işten ayrılma oranı %7 azaldı. Genel müdürlerin bağ kurma ve ilham verme becerilerini güçlendirmesi, düzenli geri bildirim ve liderlik koçluğu programlarıyla mümkün.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE REKABET AVANTAJI

Çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) kriterleri, iş dünyasının yeni pusulası haline geldi. Türkiye'de 2024'te yeşil enerji ve döngüsel ekonomi yatırımları artış gösterdi. Sabancı Holding, 2030'a kadar karbon nötr olma hedefiyle yenilenebilir enerji yatırımlarını %40 büyüttü. Deloitte'un 2024 Sürdürülebilirlik Raporu, ESG odaklı şirketlerin %15 daha yüksek marka sadakati sağladığını ortaya koyuyor. 2025'te genel müdürlerin çevresel değil, sosyal ve yönetişim performanslarını da izlemesi gerekiyor. Karbon ayak izini azaltmada şeffaflık kritik hale gelirken, blok zinciri (blockchain) tabanlı izlenebilirlik çözümleri yaygınlaşıyor.

Bu göstergeler, dijital zekâ, insan odağı ve sürdürülebilirlik arasında denge kurabilen liderlerin sadece kurumlarını değil, iş dünyasını da dönüştürdüğünü kanıtlıyor.

İş bu ekin yalnızca basım ve dağıtım hakları Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. ye ait olup ek içerisinde yer almakta olan her türlü görsel ve yazılı içerik hakları ile söz konusu içeriklerin kullanımından kaynaklı yaptırım ve yükümlülükler Reel Sektör Reklamcılık Hizmetleri San. Tic. Ltd. Şti.'ye aittir. Türkiye'ye Değer Katanlar eki Reel Sektör firması tarafından hazırlanmıştır. Ücretsiz ilan ekidir
Tel: 0212 272 39 02 Pbx www.reelsektorkreatif.com editor@reelsektor.com.tr

Lidya Grup dijital baskı pazarının büyümesine liderlik ediyor

LİDYA GRUP, 24 YILDIR DİJİTAL BASKI SEKTÖRÜNE YÖN VEREN İSİMLERDEN BİRİ. ŞİRKETİN YÖNETİM KURULU BAŞKANI BEKİR ÖZ, BU BAŞARIYI; YILMADAN ÇALIŞMAK VE DOĞRU IŞ ORTAKLARI OLARAK ÖZETLERKEN, "İŞİN SIRRI BÜYÜMEYİ HEDEF DEĞİL, SÜREÇ OLARAK GÖRMEKTE. İŞİMİZE YÜREĞİMİZİ KOYDUK, YATIRIMLARA DEVAM EDİYORUZ." DİYOR

Dijital baskı sektörünün lokomotifi Lidya Grup, global alanda tanınmış Xerox, Keundo, Duplo, Kongsberg, EFI, Epson, JWEI ve Flora'nın olduğu küresel güçlü markalarla yaptığı stratejik iş birlikleri sayesinde sektörde fark yaratmaya devam ediyor. Şirket, geniş ürün yelpazesi ve yenilikçi teknolojik çözümleriyle müşterilerinin ihtiyaçlarına hızlı ve etkili çözümler sunarak, dijital baskı pazarının büyümesine öncülük ediyor. Müşteri odaklı yaklaşımı ve katma değerli hizmet anlayışıyla Lidya Grup, Türkiye ve EMEA (Avrupa, Orta Doğu ve Afrika) bölgesinde lider konumda bulunarak büyük başarılar elde etmeye devam ediyor.

Büyüme odaklı yaklaşımıyla sektördeki liderliğini pekiştiren Lidya Grup'un DNA'sında kararlılık ve vizyon yatıyor. Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Öz, "Koşullar ne olursa olsun geri adım atmıyoruz. Temsil ettiğimiz global markalarla yeni fırsatlara odaklanıyor, tüm gücümüzle çalışıyoruz. İşimize yüreğimizi koyduk, yatırımlara devam ediyoruz" diyor.

120 MİLYON DOLARLIK FİNANSMANLA GÜÇLENEN SEKTÖR

Şirket, teknolojiye dayalı çözümlerin ötesinde müşterilerine stratejik destek de sağlıyor. Projelerin her aşamasında teknoloji danışmanlığı sunan Lidya Grup, aynı zamanda proje finansmanı alanında da aktif rol üstleniyor. Öz, bu yaklaşımı şöyle anlatıyor: "Her projeye farklı bir vizyonla yaklaşıyor, yatırımcılarımızı en son teknolojiyle buluşturuyoruz. Bugüne kadar 120 milyon dolara yakın proje finansmanı sağladık ve sağlamaya devam ediyoruz. KOBİ'lerden büyük endüstriyel işletmelere kadar geniş bir müşteri portföyümüz var."

Dijital baskının önemi her geçen yıl artarken, sektör de büyük bir dönüşüm geçiriyor. Yaklaşık 800 milyar dolarlık printer pazarında dijital baskının payı 40 milyar doları geçmiş durumda ve bu rakamın önümüzdeki beş yılda 90 milyar dolara ulaşması bekleniyor. Başlangıçta yalnızca kağıt yüzeylere uygulanan dijital baskı, bugün metal, ahşap, cam, deri ve seramik gibi birçok farklı malzemeye uygulanabiliyor. Bu genişleme; etiket sektöründen yayıncılığa kadar uzanan geniş bir yelpazede etkisini hissettiriyor. Teknolojik gelişmeler sayesinde klasik baskı teknolojilerinin yerini dijital baskı çözümleri alıyor.

LİDYA GRUP
YÖNETİM
KURULU
BAŞKANI
BEKİR ÖZ

LİDYA GRUP
www.lidyagrup.com.tr
+90216 380 41 00 (pbx)
0850 800 06 00

Dijital baskıda
Bir Dünya Devi

xerox efi FLORA EPSON Duplo KONGSBERG KEUNDO JWEI

Lezita globalleşme yolunda gücünü katlıyor

YENİ YATIRIMLARI, İHRACAT HAMLELERİ VE AR-GE ODAKLI BÜYÜME VİZYONU İLE LEZİTA, SADECE TÜRKİYE'DE DEĞİL KÜRESEL PAZARDA DA İDDİASINI GÜÇLENDİRİYOR. GENEL MÜDÜR MESUT ERGÜL, MARKANIN GELECEK STRATEJİLERİNİ BİZLERLE PAYLAŞTI

İç pazardaki liderlik hedefini yeni yatırımlarla destekleyen Lezita, ihracat pazarlarında da etkisini artırıyor. Genel Müdür Mesut Ergül, Kahramanmaraş yatırımı, AB ihracat yetkisi ve inovasyon odaklı vizyonları hakkında sorularımızı yanıtladı.

Kahramanmaraş'taki yeni entegre tesis yatırımı, Lezita'nın iç pazardaki konumuna ve Orta Doğu pazarındaki ihracat stratejisine nasıl katkı sağlayacak?

Lezita olarak sektörümüzde ilk üç şirket arasında yer alıyoruz. 2024 yılında 75 milyon dolarlık ihracata imza attık ve Ege İhracatçı Birlikleri (EİB) verilerine göre "kanatlı eti" ihracatında 1'inci sıraya yerleştik. Avrupa standartlarındaki tesislerimizde tüketicilerimize güvenli, sağlıklı ve lezzetli ürünler sunuyor, yüksek kalite ve hijyen standartlarımızı sürekli güncelliyoruz. Uluslararası ve ulusal belgelerle güvenli üretimi garanti altına alıyoruz. Tüketicilerimizin ilhamıyla geliştirdiğimiz inovatif ürünlerle pratik çözümler sunuyor, uluslararası gıda markası olma vizyonumuzla yatırımlarımızı sürdürüyoruz. Kahramanmaraş'taki yeni entegre tesisimiz, Lezita'nın büyüme yolculuğunda stratejik bir dönüm noktası olacak. Coğrafi konum avantajıyla hem iç pazarda hem Orta Doğu pazarında erişimimizi artıracak; hızlı ve etkin tedarik zinciri yönetimiyle bölgedeki gücümüzü pekiştirecek. İç Anadolu, Güneydoğu ve Doğu Anadolu bölgelerine yakınlığı sayesinde iç pazardaki etkinliğimiz de genişleyecek. Damızlık, kuluçkahane ve yem fabrikasını kapsayan bu yatırımla Türkiye'de beyaz et pazarında liderliği hedefliyoruz.

LEZİTA GENEL MÜDÜRÜ
MESUT ERGÜL

Avrupa Birliği'ne ihracat yetkisi almanız, Lezita'nın global büyüme stratejisini ve AB pazarındaki konumlanmasını nasıl etkileyecek?

Avrupa Birliği'ne (AB) ısıl işlem görmüş kanatlı eti ihracat yetkisi almak, Lezita'nın global büyüme stratejisi açısından son derece kritik bir eşik. Avrupa'ya ihracat yetkisi, Lezita'nın uluslararası alandaki iddiasını daha da güçlendirecek ve bizi global pazarlarda çok daha etkin bir oyuncu haline getirecek. Bu gelişme, uluslararası gıda markası olma vizyonumuzu destekleyen somut bir adım niteliğinde. Avrupa pazarı, yüksek kalite standartları ve rekabet düzeyiyle dünya gıda sektörünün en seçici bölgelerinden biri. Bu pazarda yer almak, Lezita'nın üretim gücünün ve güvenilirliğinin önemli bir göstergesi. AB pazarında kendimizi yalnızca bir tedarikçi değil; kalite, güven ve sürdürülebilirlik odaklı bir marka olarak konumlandırmak istiyoruz.

100 milyon Euro'luk yatırımınızın ardından, 2025 ve sonrasında Lezita'nın Ar-Ge ve inovasyon odaklı büyüme stratejileri ile yeni ürün ve teknoloji yatırımlarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

Son yıllarda gerçekleştirdiğimiz yatırımlarla üretim kapasitemizi ve operasyonel gücümüzü önemli ölçüde artırdık. Bu güçlü altyapı, Ar-Ge ve inovasyon odaklı büyüme stratejilerimize sağlam bir temel oluşturuyor. İzmir Kemalpaşa'daki 200 bin metrekarelik modern tesisimiz, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onaylı Ar-Ge Merkezi belgesine sahip. Ayrıca bu yıl, Türkiye'nin devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı olan Turquality'ye dahil olduk. Bu gelişmeler, Ar-Ge yatırımlarımızı ileriye taşıyarak uluslararası pazarlardaki büyümemizi destekleyecek. 2025 ve sonrasında hedefimiz; tüketici beklentilerine hızlı yanıt veren yenilikçi ürünlerle pazara yön vermeyi sürdürmek.

Sürdürülebilir bir yatırım Deniz Portföy ile mümkün

Deniz Portföy Sürdürülebilirlik Hisse Senedi Fonu (Hisse Senedi Yoğun Fon) (DLD) ile faaliyetlerinde sürdürülebilirlik ilkesini ön plana alan yerli şirketlerin hisse senetlerine %0 stopaj avantajıyla yatırım yapabilirsiniz.

Fon alım ve satım işlemlerinizi **MobilDeniz, İnternet Bankacılığı, DenizBank şubeleri** ve **TEFAS platformu aracılığıyla tüm bankalardan** kolayca gerçekleştirebilirsiniz.

www.denizportfoy.com | 0212 348 20 00

ENBD İlerisi Deniz › DenizPortföy

Yatırım fonlarında anapara koruması yoktur. Detaylar denizportfoy.com'da.

EMLAK VE OTEL PROJELERİYLE

EGE'DE YAŞAM

İLHAM VEREN EVLER

Farklı sahil ve koylardan dekorasyonu ve mimarisiyle Ege havası estiren evler

GÜNCEL PROJELER

Bodrum'dan Kaz Dağları'na markalı gayrimenkul projelerinden örnekler

EN YENİ OTELLER

Ege kıyılarında en iyi konaklama deneyimi sunan oteller

HAZİRAN 2025 / CAPITAL, EKONOMİST, HELLO!, MAISON FRANÇAISE VE YACHT TÜRKİYE DERGİLERİNİN HEDİYESİDİR, AYRICA PARA İLE SATILMAZ.

Malikane | Müstakil Villa | Residence Daire

Ve yaşam başlıyor.

THE MOST
BODRUM | YALIKAVAK

Bu yaz, anahtarı teslim almakla kalmayın; yeni bir hayata kapı açın.

Hemen Taşın | %50 Peşinat | 12 Ay Vade

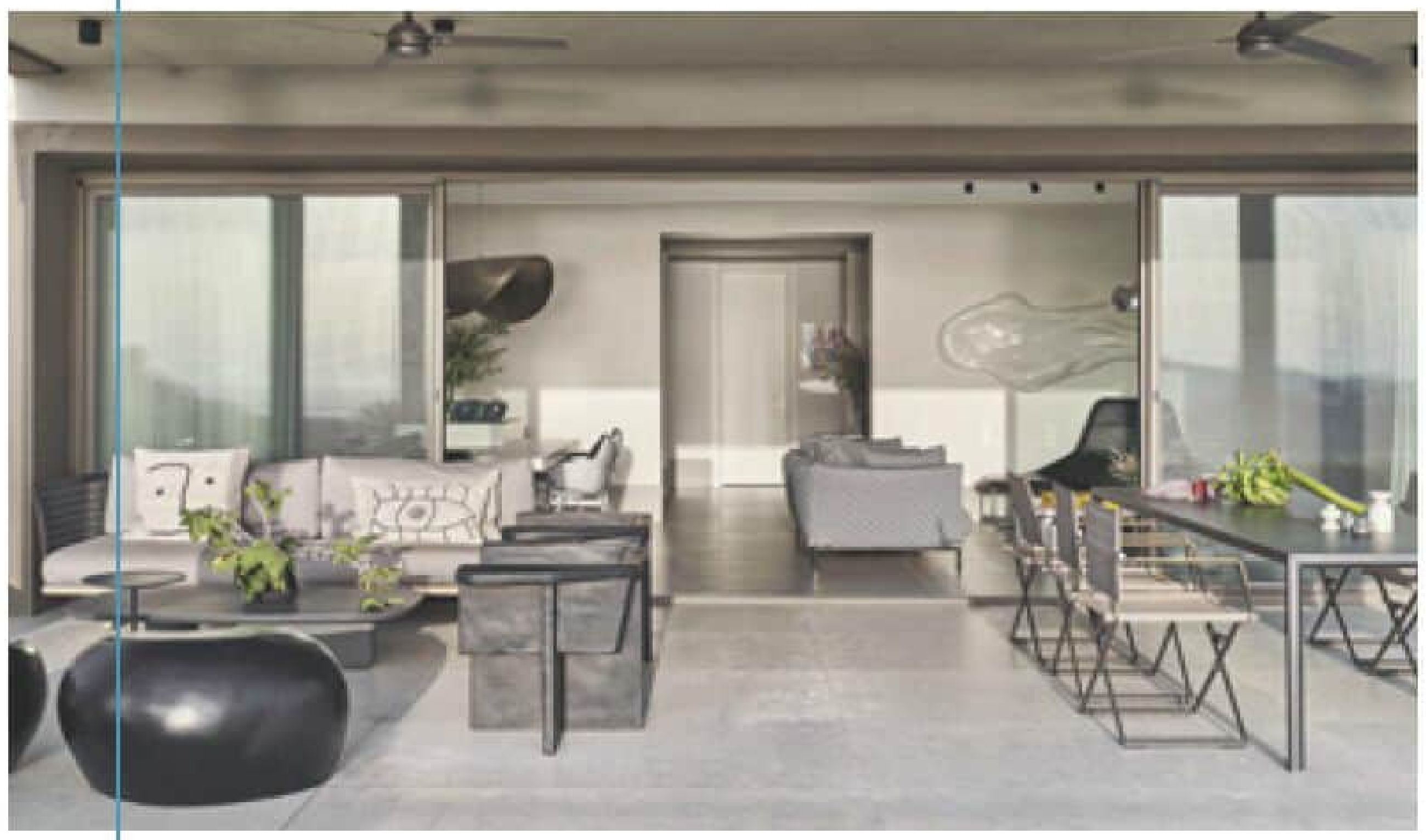
+90 536 7930603 | THEMOSTBODRUM.COM | @USGİNSAAT

yalıkavak
bodrum

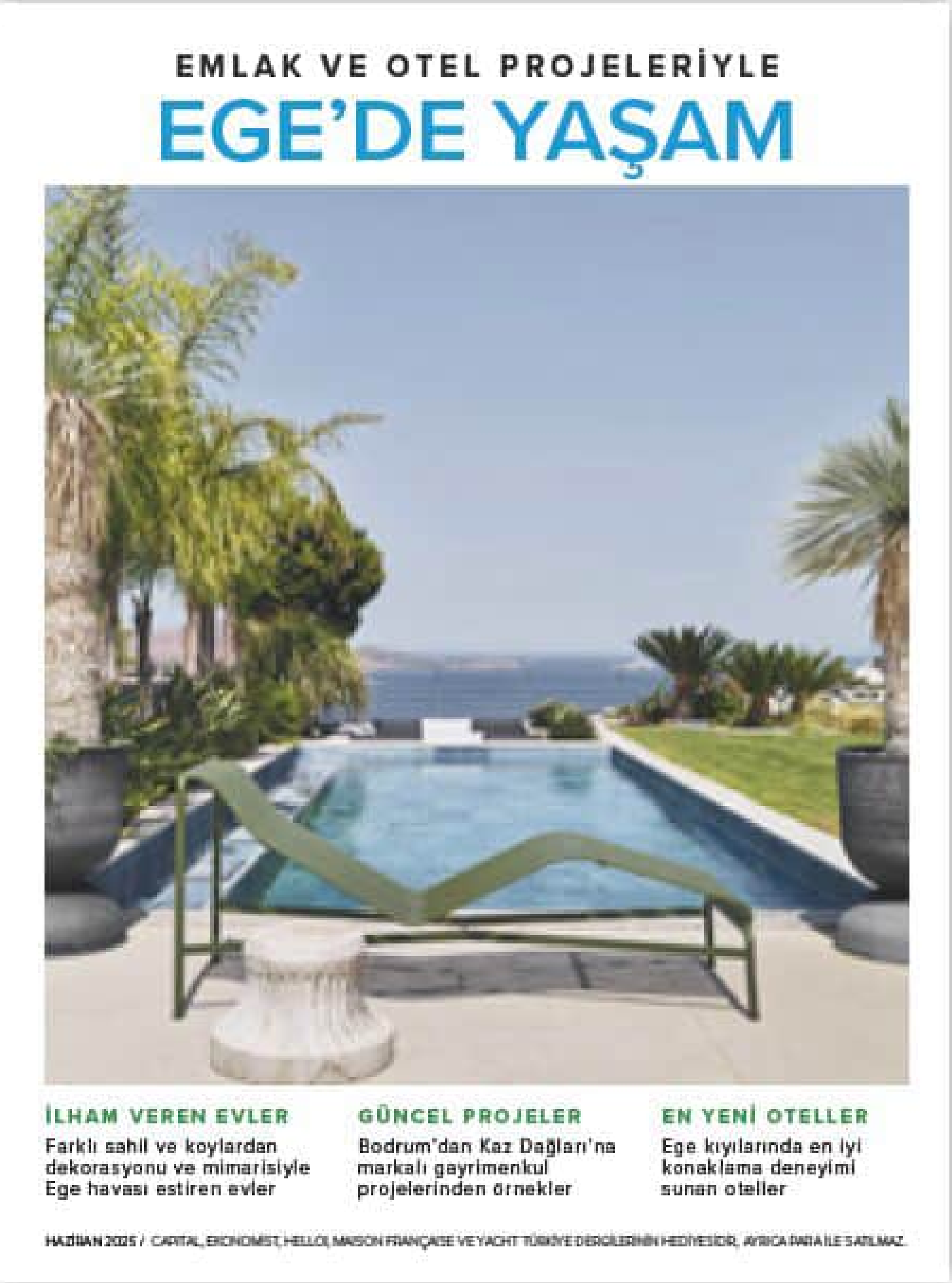
EGE'DE YAŞAM, ARTIK HAYAL OLMASIN

Kentin kalabalık caddelerinde gezerken Ege'nin tuzlu rüzgarını, taş duvarların arasından sızan lavanta kokusunu, sabahları denizden gelen o yumuşak ışığı mı düşünüyorsunuz? Yalnız değilsiniz...
Egede Yaşam'ın bu sayısında sizi, Bodrum'un beyaz badanalı sokaklarından alıp Kaz Dağları'nın serin yamaçlarına uzanan bir yolculuğa çıkarıyoruz.
Hayalini kurduğunuz gerçek evlerin kapısını aralıyor, sahiplerinin Ege'ye has yaşam tarzlarını, tabiatla kurdukları bağı birlikte keşfediyoruz. Kimi zaman zeytin ağaçlarının gölgelediği taş duvarlarla karşılaşıyoruz, kimi zaman begonvillerin sardığı ahşap panjurlarla...
Yeni gayrimenkul projeleri, butik otel önerileri, gizli adresler, küçük keşiflerle de doluyuz bu sayıda. Ege'nin yeni yaşam alanlarını ve hiç değişmeyen ruhunu yakalamaya çalıştık. Her pencerenin maviye açıldığı, doğayla uyumlu projelerle karşınızdayız.
Belki bir evin ayrıntısında ilham bulur, belki bir otelin verandasında kendinizi hayal edersiniz. Kim bilir, belki de bavulunuzu toplamaya başlarsınız...

Keyifli okumalar,
Melda Narmanlı Çimen



KAPAK FOTOĞRAFI:
Kadır Aşnaz.



EMLAK VE OTEL PROJELERİYLE
EGE'DE YAŞAM

İLHAM VEREN EVLER
Farklı sahil ve koylardan dekorasyonu ve mimarisiyle Ege havası estiren evler

GÜNCEL PROJELER
Bodrum'dan Kaz Dağları'na markalı gayrimenkul projelerinden örnekler

EN YENİ OTELLER
Ege kıyılarında en iyi konaklama deneyimi sunan oteller

HAZİRAN 2025 / CAPITAL, EKONOMIST, HELLO!, MAISON FRANÇAISE VE YACHT TÜRKİYE DERGİLERİNİN HEDİYESİDİR, AYRICA PARA İLE SATILMAZ.

MAISON FRANÇAISE arşivinden alınmıştır

Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş.
İcra Kurulu Başkanı: Cem M. Başar

Yayın Direktörü (Sorumlu):
M. Melda Narmanlı Çimen
Danışman Yayın Yönetmeni: Yasemin Aksoy
Danışman Görsel Yönetmen: Reyhan Kırmacı

Reklam ve Etkinlik Grup Başkanı:
Ali Erman İleri
Reklam Grup Başkan Yardımcısı:
Neyran Çınar, Seda Erdoğan Dal
Reklam Satış Koordinatörü:
Menend Çerçioğlu, Maya Yılmaz
Reklam İletişim:
inforeklam@doganburda.com
Hedef Sayfalar Reklam Koordinatörü:
Aysel Şener Tel: (0212) 336 53 75
Reklam Bölgeler Satış Müdürü:
Hülya Erdoğan Tel: (0212) 336 53 72
Ankara Reklam Satış Koordinatörü:
Sezinur Balıkçıoğlu sbalikcioglu@doganburda.com.tr
Ankara Reklam Satış Müdürü:
Beliz Balıbey Tel: (0312) 577 31 56
YÖNETİM YERİ
Kuştepe Mah., Mecidiyeköy Yolu Cad.,
Trump Towers, Kule 2, Kat: 21, 34387,
Şişli, İstanbul. Tel: (0212) 410 32 00.

2027'YE
KADAR
VADE
Güverte Konumunda
Eşsiz Bir Yaşam Başladı
HEMEN TAPU
HEMEN TESLİM

MAVİ ARYA
VILLAS & RESIDENCES
TURGUTREİS

Bodrum’da denize sıfır konumu, kesintisiz deniz ve adalar manzarası,
KENDİNE AİT ÖZEL PLAJI VE İSKELELERİYLE
yatırım değeri yüksek Mavi Arya rezidans ve villaları ile tanışın.

ASLANYAPI | CABA | ASTAŞ HOLDING

www.maviarya.com
0252 970 0048

Egeli yaşam tazına ilham verecek fikirler

BİR YOLCULUK DEĞİL, YENİ BİR KEŞİF ALANI

Perdue, Nautical, Rups, Cleo ve Blue Voyage... Yıllardır bildiğiniz, sevdiğiniz, kendine özgü ruhlarıyla hayatınıza dokunan o özel yerler şimdi Soulsetters çatısı altında, kendi hikâyelerini koruyarak, aynı özenle ama daha büyük bir aile olarak bir aradalar.

Soulsetters, ait olduğunuz yerlerde kendinizi yeniden bulduğunuz bir yaşam evreni.

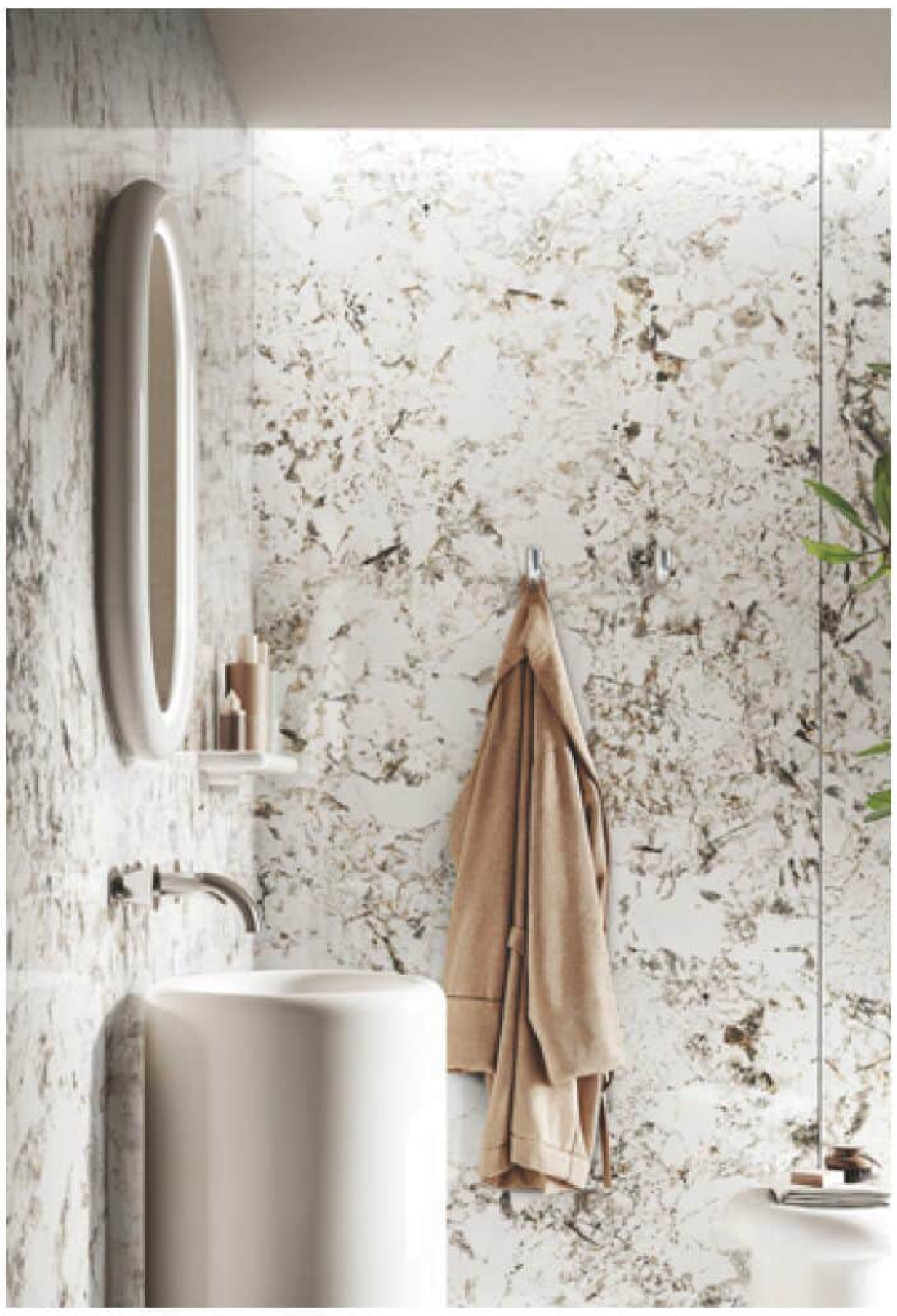
Farklı destinasyonlarda, farklı tarzlarda ama aynı felsefeyle tasarlanmış; her yolculuğunuzda kendinizi özel, özgür ve gerçekten ait hissedeceğiniz bir dünya.

Burada herkesin kendi ruhuna uygun bir kaçışı var.

Doğayla iç içe bir huzur arayan da gün batımında dans etmek isteyen de mavinin sonsuzluğunda kaybolmak isteyen de aynı çatıda buluşuyor. Hayatı dolu dolu yaşayarak, anı biriktirerek, gülerek, paylaşarak, müziğin ritmine kapılıp dans ederek, kendinize iyi gelmenin en güzel haline dönüşen bu yolculuğa bekleniyorsunuz.

Bodrum Atölye Buluşmaları 5. kez sanatseverlerle buluşuyor

Bodrum'da üretimlerini sürdüren 55 sanatçı, 20-29 Haziran 2024 tarihleri arasında atölyelerinin kapılarını sanat meraklılarına bir kez daha açıyor. 5. yılına giren Bodrum Atölye Buluşmaları, ziyaretçilere sanatçılarla birebir temas kurabilecekleri, yaratım süreçlerine tanıklık edebilecekleri eşsiz bir deneyim sunuyor. Bodrum'un kültürel ve sanatsal yaşamını desteklemek için çalışmalarını sürdüren Art Melek girişimi, bu özel etkinliğin organizasyonu her yıl yenilikler katarak devam ettiriyor. Bu yıl da resimden heykele, seramikten cama, mozaikten dokumaya uzanan pek çok alanda eser üreten sanatçılar, kendi mekanlarında misafirlerini ağırlayacak.
www.atolyebulusmalari



GÖZLER ÜZERİNDE

VitrA'nın Marbleart karo koleksiyonundaki sırlı porselen karolar İspanya'nın sıcak kahverengi Emperador mermerini, Brezilya'nın desenli Alaska mermerini, saf beyaz Camouflage mermer üzerindeki koyu damarları ve siyah Breccia Nera mermerinin damar yapısını yansıtıyor. **vitra.com.tr**

Modern desenler

Pierre Frey'in yeni kumaş serisi Bellagio, İtalyan plajlarından, zengin bitki örtüsünden ve palmiye ağaçlarından ilham alan, neşeli, grafiksel bir ruh ve çeşitlilik içinde geometrik tasarımlar ve eskimeyen çizgileri dahil etmeye özen gösteren iç ve dış mekan koleksiyonu. **pierrefrey.com**

swissôtel RESORT
BODRUM BEACH

EGE'NİN
ZÜMRÜT
GÜZELLİĞİYLE
BULUŞUN

SWISSOTEL RESORT BODRUM
BEACH'TE AYRICALIKLI ANLAR

Ege'nin incisi, yaz aylarında Swissotel Resort Bodrum Beach'te eşsiz bir konaklama deneyimi sizi bekliyor.

swissotel.com all.accor.com

BODRUM | TURGUTREİS MAHALLESİ GAZİ MUSTAFA KEMAL BULVARI NO:42 | TÜRKİYE
+90 (252) 311 3333 | BODRUM@SWISSOTEL.COM

swissôtel / ALL ACCOR LIVE LIMITLESS

Egeli yaşam tazına ilham verecek fikirler

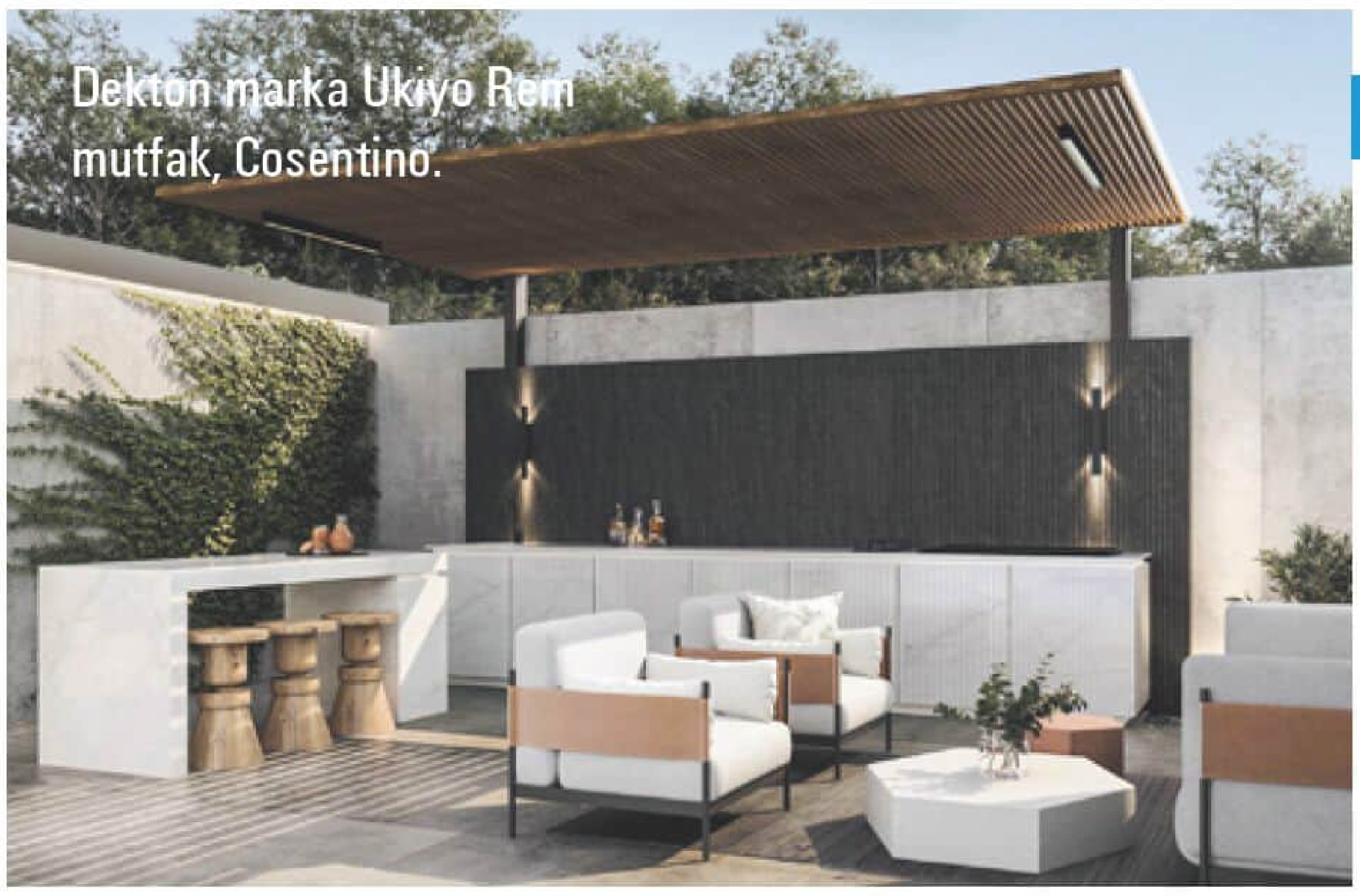
HYGEE'NIN AÇIK HAVA OYUNCULARI

Danimarkalıların mutluluk veren keyif felsefesi Hygge, özünde sıcak bir atmosfer yaratmak anlamına geliyor. Hayatta güzel anların tadı en çok da dostlarla sımsıcak bir ortamda anlamlı. Ilık akşamların garantörü konumundaki şömine ve ateş çukurları bizlere Hygge yaşam stilini de vadediyor. Masaüstü, odunlu, etonollü, XS ya da XL seçenekleriyle her beklentiye cevap veren alternatifler, doku ve tarz zenginlikleriyle de beğenileri topluyor.

Anahita şömine, Kalif Design.

Cacoon Hestia şömine, L'unica.

Dobbies.

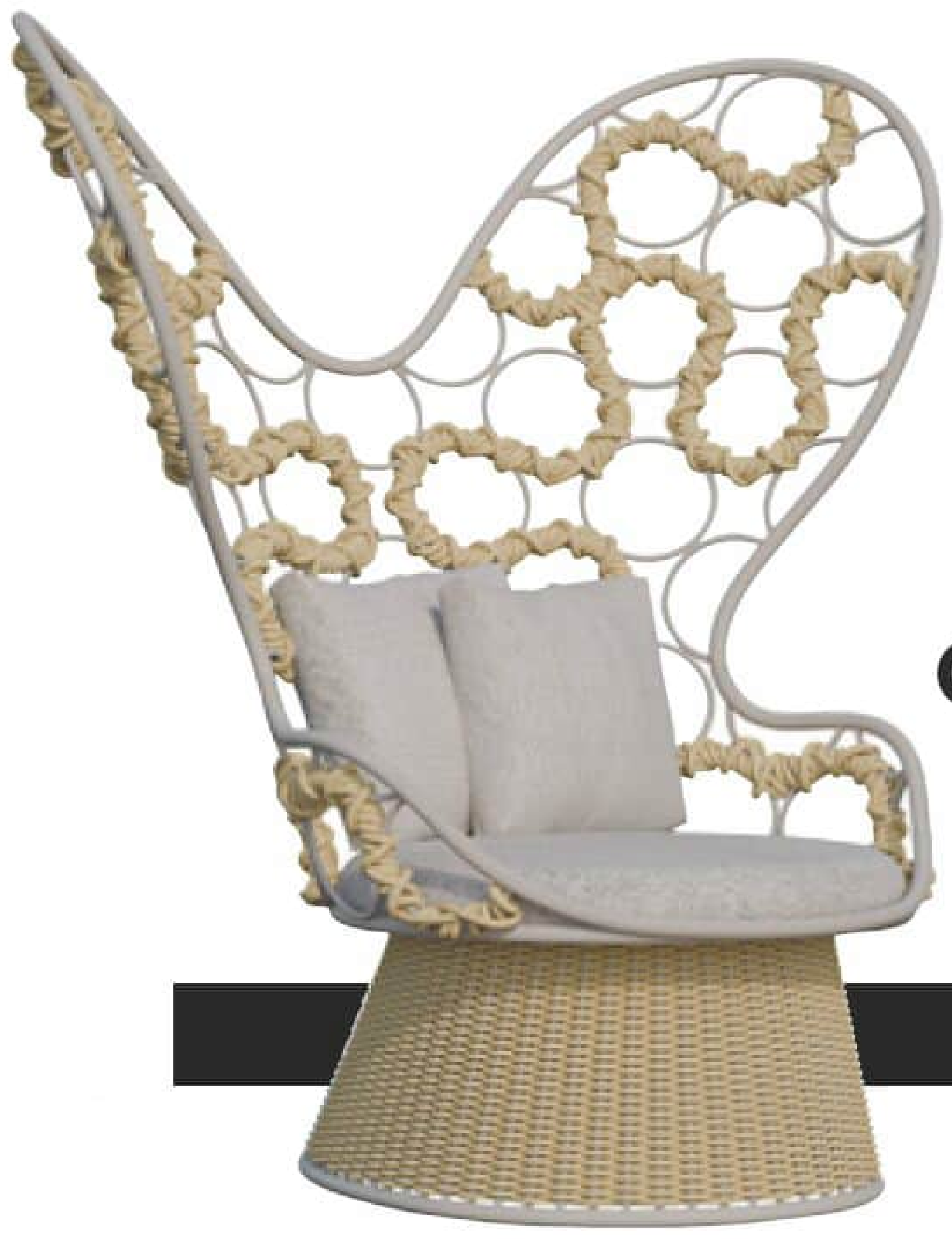


Dekton marka Ukiyo Rem mutfak, Cosentino.

AÇIK HAVADA GURME LEZZET DURAĞI

Alfresco yemek yeme sanatı, artık yalnızca İtalyanların değil, pek çok açık hava tutkunun gözdesi konumunda. Bunun fonksiyonel parçalarından biri de açık hava mutfakları. Ergonomik formüllerden beklenti çıtasını zirveye taşıyan en lüks seçeneklere kadar önümüzde pek çok tercih uzanıyor. Dış mekanlar ile iç mekanlar arasında mekik dokumak istemeyenler açık hava mutfaklarıyla, keyfini bölmeden yazın tadını doyasıya çıkarabilir.

Rodolfo Dordoni imzalı Roda marka Norma modüler pişirme ünitesi, Mozaik.



Görkemli hafif ve ikonik: 'OPUS'

Studio Angeletti Ruzza'nın Yaaz markası için tasarladığı yeni dış mekan koltuğu Opus, adeta müzikal bir senfoniyi çağrıştırıyor. Silvana Angeletti tasarımın odak noktasını, 'Bir kelebeğin kanat çırpışındaki hafiflik hissi, bedeni sarmalayan bir kalp formu, doğal bir dansı andıran organik ip örgüsü' olarak tanımlıyor. **yaaz.com**

Şemsiye, Yargıcı Homeworks.

Paola Lenti marka Bistro şemsiye, Mozaik.

Cordy şemsiye, Mudo Concept.

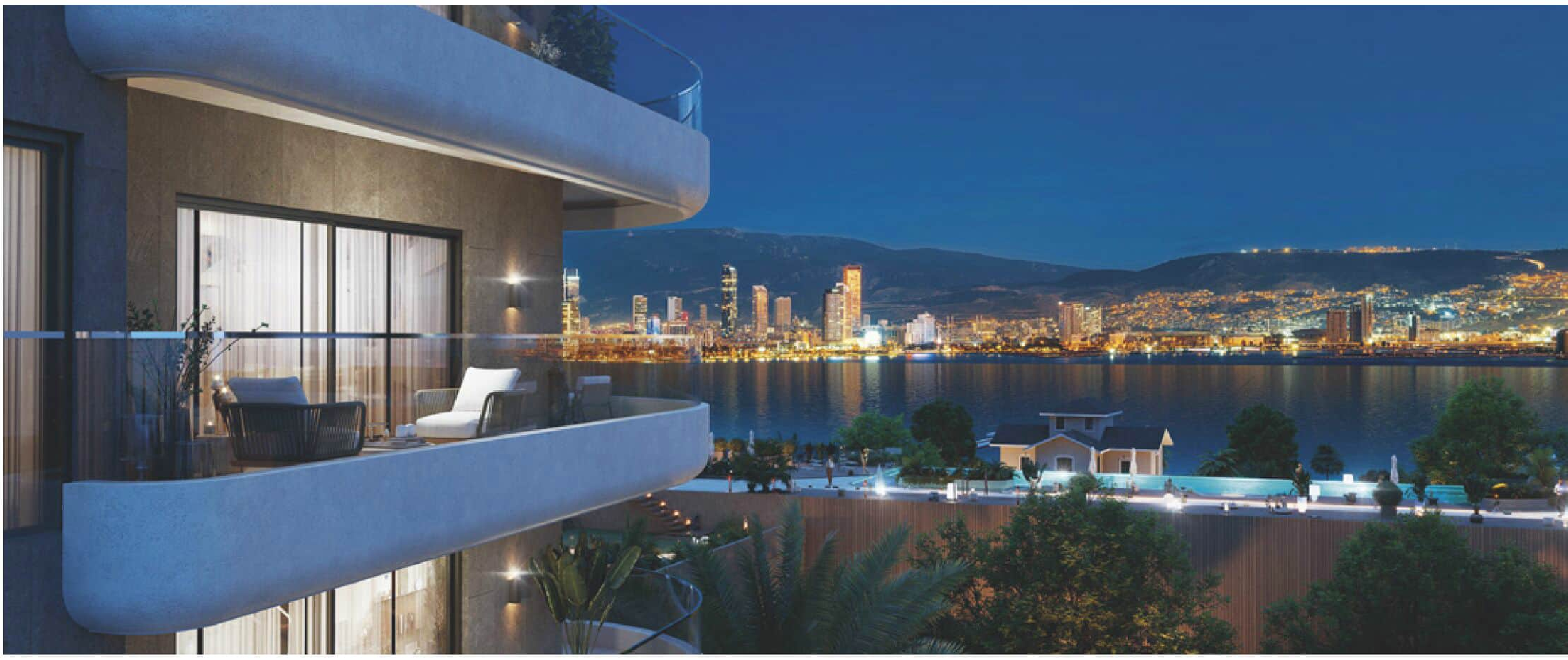
GÖLGE MİMARİSİ

Bahçelerde teknolojik gölgelendirme sistemleri kilit bir rol üstleniyor. Şemsiye ve tentelerin yanı sıra sabit cam parapetlerden dikey perde formüllerine, otomotik-giyotinli cam sistemlerden biyoklimatik pergola çözümlerine kadar pek çok inovasyon serin bir dünyanın kapılarını aralamak için tasarlanıyor. Biz geleneksel yöntemlerden en estetik olanına, gölge şemsiyelerine odaklanıyoruz.

Bazı yaşamlar planlanmaz, tasarlanır

NEVA YALI UNIQUE

Neva Yalı İzmir'in beklenen rezidansları Neva Yalı Unique satışa çıktı.



Neva Yalı'nın içinde, sade zarafeti ve kendine özgü yaşam anlayışıyla öne çıkan ayrıcalıklı bir alan: Neva Yalı Unique. İzmir'in merkezinde ama kendi ritmiyle var olan bu alan; gösterişten uzak, duru ve güçlü bir yaşamı temsil ediyor. Neva Yalı bütünlüğü içinde, kendine ait bir karakter taşıyor.

Projenin mimari tasarımı, çağdaş çizgileri ve yalın duruşuyla öne çıkan Epig Mimarlık imzasını taşıyor. İç mekânlar ise fonksiyonelliği, zarafeti ve yaşam konforunu bir araya getiren Gönye Tasarım tarafından geliştirildi.

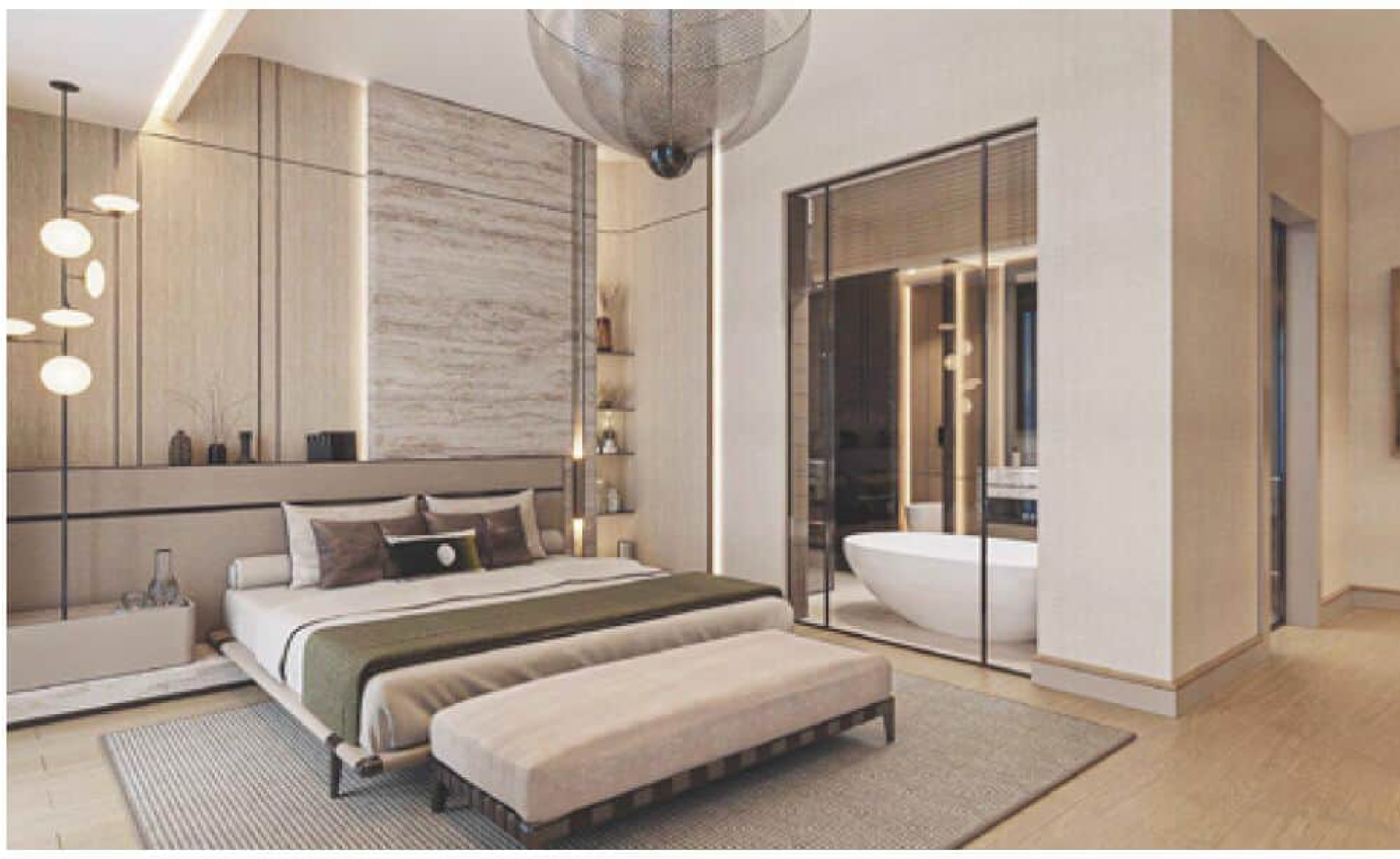
Neva Yalı Unique'e ait özel giriş, yaşam biçimine uygun tasarımıyla rezidans deneyimini daha ilk adımda hissettiriyor.

Her ev, belirlenmiş planlara değil; yaşam tarzına göre düşünüldü. Geniş ve ferah yaşam alanları, yalnızca konfor değil, kişisel alan duygusu da sunuyor. Kat planları muhteşem İzmir manzarasını bölmeden, akıcı ve işlevsel biçimde tasarlandı.

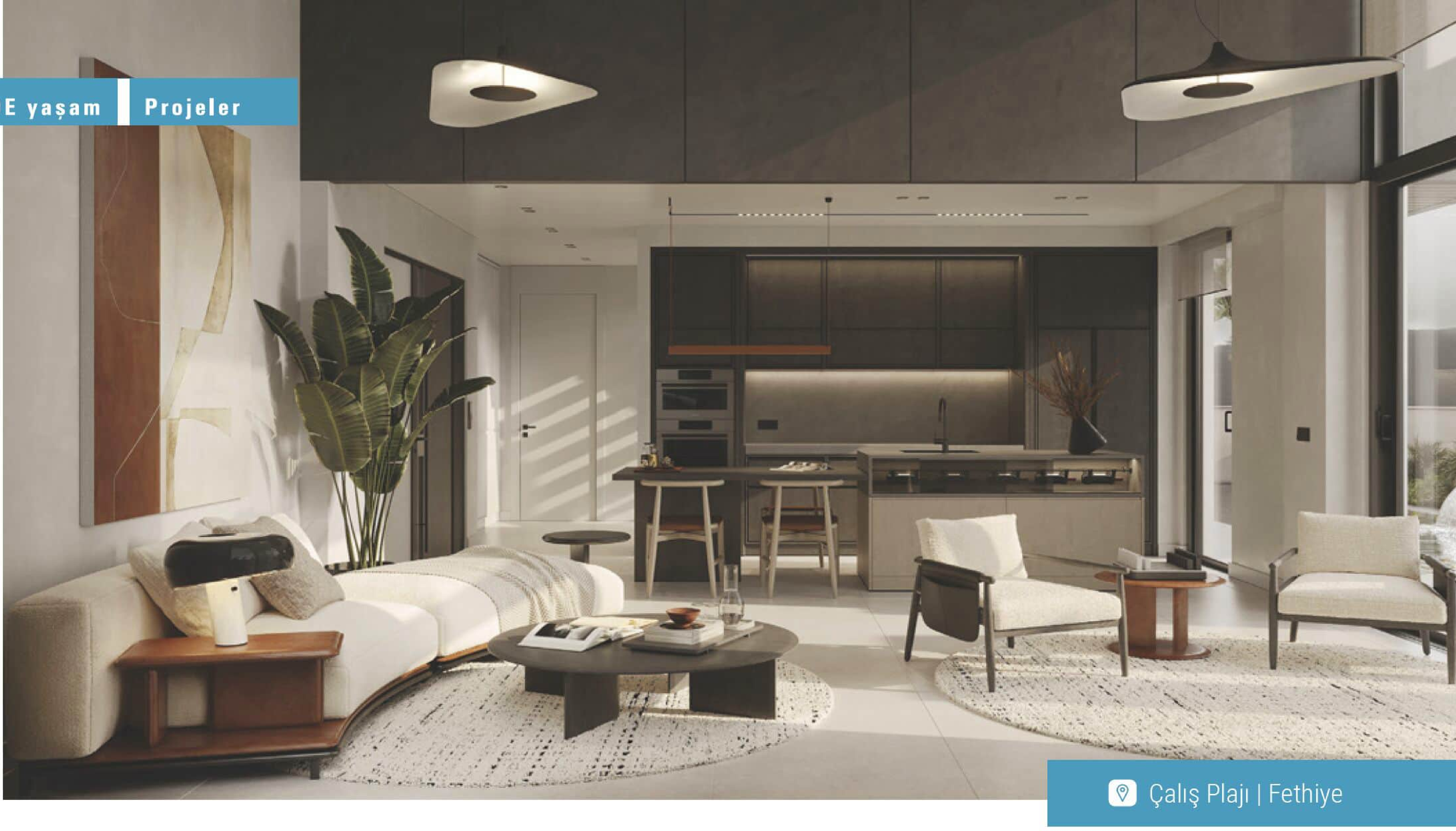
Neva Yalı Unique yaşamını tamamlayan seçkin restoranlar ve gurme yeme-içme alanları, rezidans deneyiminin bir uzantısı olarak kurgulandı. Sosyal yaşamla kesintisiz bağlantı kurmak isteyenler için her şey, hayatın akışı içinde. Sosyal hayatla zarifçe iç içe geçen bu mekânlar, özenli servis ve lezzetli mutfaklarıyla her anı değerli kılıyor.

Burada ayrıcalık kendini göstermez, hissedilir. Her şey yerli yerinde, ölçülü ve anlamlıdır. Lüks; abartıyla değil, incelikle tanımlanır. Neva Yalı Unique, hayatı sade ama derin yaşamayı seçenler için tasarlandı. Hiçbir şey fazladan değil, her şey tam yerinde. İşte asıl ayrıcalık da bu. Kapısından girmeden bile ait olduğunuzu anlayacağınız bir dünya. Hayatın ritmini kendi içinde duyanlar için, burada bir yer var.

nevayali.com



BU BİR İLANDIR.



Çalış Plajı | Fethiye

Zamansız ayrıcalık

THE PRIVÉ FETHİYE

Fethiye'nin merkezinde, Çalış Plajı'na birkaç adım mesafede, ayrıcalıklarla donatılmış, 12 seçkin villa

Karlık İnşaat ve Doyum Turizm şirketleri ortaklığında gerçekleştirilen The Privé Fethiye, Antalya'dan Bodrum'a kadar bölgenin en seçkin sitesi olmaya aday bir konut geliştirme projesidir. Mimari ve iç mimari tasarımları Studio86 Interiors imzalı proje sahil kentinde estetik, işlevsel, doğa ile bütünleşmiş modern bir yaşam alanı hedeflemektedir.

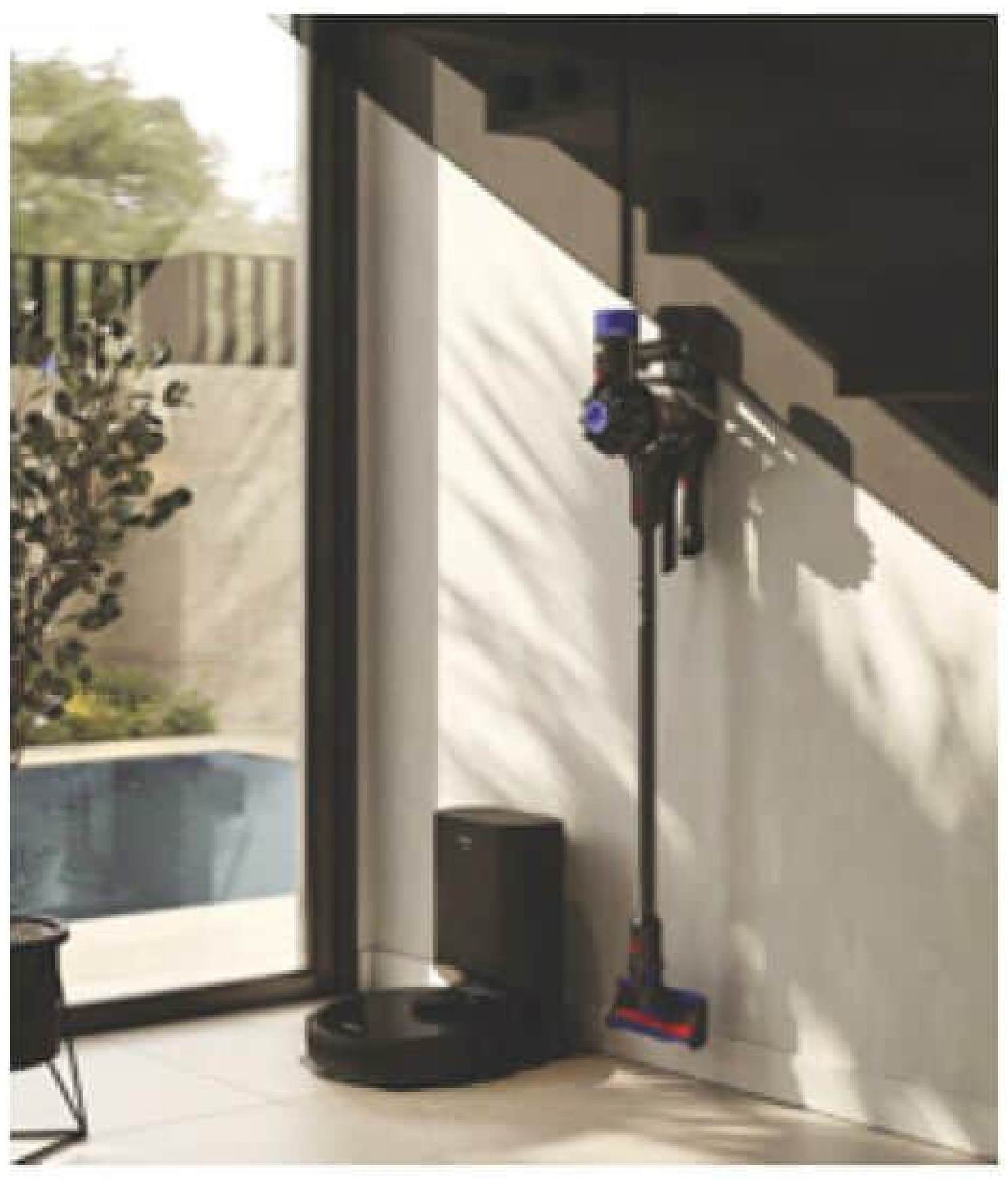
The Privé Fethiye, her metrekare özel olarak ve tüm kullanıcı profillerinin tercihlerine göre şekillendirilebilir 4,5 + 1 villalar olarak tasarlanmıştır.

Konumu Çalış Plajı'na 1 dk. (200 m), Fethiye merkeze 5 dk., Göcek'e 15 dk. ve Dalaman Havalimanı'na 30 dk. sürüş mesafesindedir.

40 Milyon TL'den başlayan fiyatlarla satışa sunulan villaların Temmuz 2025 ayı sonunda teslim edilmesi planlanmaktadır.

3800 metrekare üzerine konumlanan 12 bağımsız villadan oluşan; Müstakil Havuzu, Toshiba VRF Merkezi Klima ve Fraenkische Yerden Isıtma Sistemleri, Akıllı Ev Sistemi, Siemens Ankastre Mutfak Ekipmanları ve Hansgrohe Vitrifiye Setleri ile The Privé Fethiye; kusursuz işçiliği en kaliteli markalar ve en sağlam inşaat altyapısı ile buluşturmaktadır.

www.theprivefethiye.com | +90 532 012 0799



BU BİR İLANDIR.

Temmuz
2025
Teslim

THE PRIVÉ FETHİYE

Detaylı bilgi için

Deniz Tutkusu
Seçkin Bir Yaşamla
Buluşuyor...

The Privé Fethiye, doğayla iç içe konumu ve konforlu yaşam alanlarıyla deniz keyfini ev rahatlığıyla buluşturuyor.

Çalış Plajı | Fethiye

Fethiye Merkez 5 dk.

Göcek 15 dk.

Dalaman Havalimanı 30 dk.

Tamamlanma Oranı %90

theprivefethiye.com

+90 532 012 07 99

theprivefethiye

"KAYDETMELİK" PAYLAŞIM

Sevgilibodrum instagram hesabında Bodrum'la ilgili lokal hikayeler yazan Nevra Nergiz, son dönemlerde radarına takılan birkaç mekanı sizler için listeledi. Kışı yarımadada geçirip, yeniliklere yakından şahit olan Nevra'nın kültür-sanat ve gurme keşiflerini kaydetmeyi unutmayın.

BAZISI YENİLENDİ BAZISI TAŞINDI!

Dereköy'ün pastoral ruhuna katıştırılan romantik bir çeşni Dereköy Lokantası. Bu sezon mekanı cesur hamlelerle ama samimiyetine zeval vermeden farklılaştıran Burcu Aykıran'ı geçen yıl Michelin rehberine giren Oi Filoi'den tanıyacaksınız... Nedir farkı olan derseniz, şöyle: Bir tarafta sakatat dünya mutfağıyla sentezleniyor, ızgara kereviz Uzak Doğu ile buluşuyor; diğer tarafta dana işkembeyle gnocchi aynı tabakta huzurunuza geliyor, kuru etli soka bambaşka bir yorumla hayat buluyor. Burcu, alametifarikasını da peşinden getirmiş: İddialı bir şarap menüsü Dereköy Lokantası kapılarının ardında sizi bekliyor. Özellikle üzümün isminde "kara" geçen şaraplar için özel bir bölüm ayrılmış. Dünya gastronomisinde öne çıkan yerli üzümlerimize dikkat çekmek için nefis bir strateji, değil mi? **@derekoylokantasi**

Dereköy Lokantası

Rino's Garden

Bir koleksiyon bahçesi olan Rino's Garden yaklaşık 600-700 farklı bitkinin yetiştirildiği rüya gibi bir doğal alan. İçindeki leziz sürpriz ise bu sene İzmir'den transfer olan Şef Burcu Yamacı'ya emanet edilen İtalyan restoranı.

Toskana hissiyatını arkanıza alıp masanıza gelen nefis pizzaların tadını çıkarabilirsiniz. İlle de şefin spesiyalini sorarsanız; hiç tereddütsüz Tagliatelle Napoletana deriz. Bu tabak, bahçeden taze koparılan fesleğen yapraklarıyla açılmış tagliatelle ile klasik reçeteli San Marzano domates sosu ve 30 aylık Parmigiano Reggiano'nun damak şenlendiren kavuşması. Rino's Garden'ın İtalyanı pazartesileri kapalı, diğer günlerse 17:00-23:00 arasında hizmet veriyor. **@rinosgarden**

Mualla Meyhane

Eğer iyi bir Bodrumseverseniz, Bitez Mantıcı'yı bilirsiniz. Ve fakat bu yaz geldiğinizde mantıcının kapandığına şahit olacaksınız, sakın üzülmeyin. Evet, işletmecileri mantı serüvenine noktayı koydu ama aynı yerde nefis bir meyhane yarattılar. Mualla tam bir yol üstü meyhanesi. Sade hatta basit bir masa, sunumdan ziyade lezzettin ön planda olduğu çeşit çeşit mezeler başrolde. Eski menüden yeni meyhaneye taşıdıkları kıtır mantı ve çi börek de mutlaka denenmeli. Salı günleri hariç 18:00-00:00 arasında açık. **@mualla.bitez**

Kornel

Bitez'in yakışıklısı Kornel de geçtiğimiz kış yenilenenlerden. Nereye gitse peşinden keşfe çıktığımız işletmeci İlkay Türk'ün dokunuşlarıyla bir anda çekim merkezi haline gelen Kornel'in hem rakıya eşlik edecek iyi mezeleri hem de şarap yancısı leziz ötesi ana yemekleri var. Ballı Çıtır Börek, Mezgit Tempura, Muhammara, Mantarlı Kuskus ve Tirit Kebabı benim favorilerim. Mekanın yetenekli şefleri degüstatörlerle buluşturan fantastik akşamlarını, caz barı aratmayacak session'larını ve 90'lar disko partilerini bu yaz kaçırmak istemeyeceğinizden eminim. **@kornelbodrum**

TAZE AÇILANLAR

SÜZGEÇ
Süzgeç

Yol üstü meyhanesi prens Atgeç ve kumsalların prensesi Yüzgeç'ten sonra aynı işletmenin İtalyan ayağı da Ortakent'e açıldı: Süzgeç. Pizza ve makarnaya yöresel yorumlar getirerek rakiplerinden ayrılan Süzgeç'te şarap ve biranın yanı sıra özel kokteyller var. Tatlı & kahve için gün içinde uğramanız da mümkün. Şefin tavsiyesini sorarsanız; Sünger Pizza'yı işaret edebilirim. Klasik pizza sosu ve mozzarella; Bodrum'un tilkişeni, ısırgan otu ve çökeleğiyle enfes fikir... Uygun fiyat politikası ise mekanı öne çıkaran bir diğer unsur. **@suzgec.bodrum**

Culina

Culina, hem İstanbul'da hem de Bodrum'da farklı mutfaklarda çalışmış genç şef Özgün Ünver'in elinin lezzetiyle hayal gücünün kol kola girip Gümüşlük romantizmiyle buluşmasından ortaya çıkmış bir aile işletmesi. Abartıdan, şatafattan ve gürültüden uzak bu mekan Koyunbaba'nın zarif bir taş binasına konuşlanmış. Yaşlı bir meşe ağacının altında, şefin az önce noktaladığı lezzetli yemekleri tatmak isteyenler rezervasyon için oyalanmasın derim. **@culinabodrum**

Kaju

Turgutreis'te minicik ama içinden kocaman yaşam enerjisi fışkıran; rahat, samimi bir kafe bar açıldı. Bu çok yeni mekanda hem nitelikli kahve hem de sağlıklı pek çok seçenek var. Karı koca sahipleri koşucu olduğu için kendi komünitelerine torpil geçmişler ve leziz smoothieler, sporcu bowl'ları, ekmek üzeri lezzetler ve doyurucu tostlar koymuşlar menüye. İş çıkışı uğrayıp bir kadeh şarap içmek isterseniz de lokal markaların kavlarını süslediğini göreceksiniz ki bu Kaju'yu gönüllerimizin tahtına oturtan bir başka hoşluk! Her gün 08:00-00:00 arasında açık. **@kajucoffeebar**

Parantez Deli

Asmalı Mescit'ten Bitez'e sürpriz bir çıkartma yapan Parantez, Bodrum'un tapas bar açlığına şimdiden ilaç gibi geldi. Mekanın sahibi Şef Emre Sarpkan'ın kendi hazırladığı tabakları doğaçlama bir menüyle sunduğu bu samimi konseptte, siz şarabınızı yudumlarken füme fırınında islenmeye bırakılan balıkların kokusu ağız sulandırıyor. Paylaşımlı tabaklar müdavimlerin favorisi... Şarküteri ve peynir çeşitlerine ançuezli tereyağ ve tarama eşlik ediyor. Sıcaklarda ise Sardalya Marin, Uykuluk ve Arnavut Ciğeri öne çıkıyor. Öğrendiğime göre Artizan Paelle Geceleri de yapacaklarmış... **@parantezdeli**

BODRUM'UN SANAT RÜZGARI

Biraz da sanatsal beslenme diyelim mi? Bu kış Ak'la Kara Bodrum sahnesini Tiyatro Meftun'a devretti. Meftun hem kendi tiyatro prodüksiyonlarını üretiyor hem de sahne sanatları eğitimleri veriyor. Ortakent'teki kültür sanat merkezi Inspera Bodrum bünyesinde kurulan Inspera Çocuk Tiyatrosu, ilk oyunu Ormanın Hazineleri ile adından sıkça söz ettirdiği bir sezon yaşadı. Sanat seçkilerini ve pop-up sergileri takip etmenizi tavsiye edeceğim birkaç adres daha var; Bodrum Atölye Buluşmaları, Ailla Yalıkavak, Ruins Bodrum, Casa dell'Arte, Caresse Bodrum, Gümüşlük Akademisi ve Tasting Bodrum.

Kuşadası
Nuova

Türkiye'de en fazla yaşanmak istenen yer 'Ege Bölgesi'

Ege Bölgesi en fazla yatırım alan ve aynı zamanda Türkiye'de yaşamak için en çok tercih edilen bölge. Hayatını tamamen Ege Bölgesi'ne taşımak isteyen ya da Ege Bölgesi'nde ikinci bir ev sahibi olarak tatillerini ve boş zamanlarını burada geçirmek isteyen bir popülasyon var.

Bunun birkaç nedeni var. Birincisi tabii Ege Bölgesi'nin konumu; denizi, doğal güzellikleri, çok kısa mesafelerde yine çok güzel beldelere ulaşılabiliyor olması, huzurlu, sakin ama bir o kadar keyifli, kaliteli bir yaşam sunabilmesi. İkinci nedeni özellikle pandemiden sonra birçok işyerinin hibrit çalışma düzenine geçmesi ve çoğu kişinin bu düzende doğa içinde vakit geçirmek istemesi. Üçüncü neden ülkemizde yaşanan depremler sonrası, bahçeli, az katlı ve yatay mimaride yapıların tercih edilir olması, dördüncüsü ise Ege Bölgesi'nin daha erişilebilir olması.

arsaVev'in Ege Bölgesi'nde birbirinden farklı özelliklerde ve zengin sosyal donatılarla hazırlanmış 5 projesi var:

Foça; Ege Bölgesi'nin en çok tercih edilen bölgesinde, deniz manzaralı, içinde mini golfden macera parkuruna, spor alanlarından çocuk oyun ve deneyim alanlarına kadar özel sosyal donatılar içeren bir proje.

İzmir
Torbalı

Kuşadası Nuova; Kuşadası'nın son denize sıfır parselinde yer alan inşaatının %86'sı tamamlanmış ve aralık 2025'te teslim edilecek özel plajı, açık kapalı yüzme havuzları, spa ve spor alanları ile eşsiz bir proje.

Balıkesir; Ege Bölgesi'nin en erişilebilir hayatını sunan kentinde, açık - kapalı yüzme havuzlarından müzik ve sanat atölyelerine, tarım deneyim alanlarından spor ve oyun alanlarına, sinema salonlarından misafir evleri, restoran ve kafelerine kadar sayısız sosyal alanla donatılmış özel bir proje.

İzmir Koru; Karşıyaka'ya 25 dakikalık bir mesafede yer alan, havuz, spor ve yürüyüş alanları, kafe ve spa alanlarıyla İzmir'in kalbinde bir proje.

İzmir Torbalı; İçinde dünyaca ünlü bir otel zinciri bulunan, spor ve spa alanlarından kafe ve havuza, kuru temizlemeden günlük temizlik hizmetine kadar birçok imkan sağlayan sosyal donatılarda bezenmiş bir proje. Üstelik İzmir merkeze sadece 20 dakika uzaklıkta.

BU BİR İLANDIR.

ege'de 5 özel konum, çok özel fırsat

sadece 500.000 tl'den başlayan peşinat

kuşadası nuova

teslimde ödeme seçeneği

24ay'a varan vade

izmir torbalı

arsaVev
hem arsa hem ev

Lokal uzmandan
Bodrum gayrimenkul rehberi

Bir Bodrumlu olarak bölgenin dönüşümüne birebir tanıklık eden Sevil Ece Gümüş Kapar hem yerel bir yatırımcı hem de sektörün öncülerinden biri. Bodrum'un en çok ilgi gören mahallelerini, konut trendlerini ve doğru yatırım zamanını anlattı.

Kısaca sizi tanıyabilir miyiz?

1987 yılında İzmir'de doğdum. 10 yaşımda tamamen yerleştiğim Bodrum'da büyüdüm ve bu şehrin gelişimine yakından tanık oldum. Gümüş Gayrimenkul olarak, 7 kişilik ekibimizle Bodrum'da yerel ve kurumsal bir ofis olarak hizmet vermeye devam ediyoruz. 2019 yılında TÜGEM Bodrum Temsilciliği'ni kurdum ve o tarihten bu yana başkanlık görevini yürütüyorum. Bugün itibariyle 105 üyeye ulaştık ve gayrimenkul sektöründe iş birliği kültürünü geliştirmek adına çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Bodrum son zamanlarda özellikle büyük kentlerden yoğun göç alıyor. Sizce bunun sebebi nedir?

En önemli nedeni, insanların daha sakin, doğayla iç içe bir yaşam arayışında olmasıdır. Büyük şehirlerdeki kalabalık, gürültü, hava kirliliği ve yüksek yaşam maliyetleri, Bodrum gibi huzurlu ve doğal bir ortamda yaşama isteğini artırıyor. Ayrıca pandemiyle birlikte uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşması, insanların işlerini büyük şehirler dışında da sürdürebilmelerine olanak tanıdı. Bu da Bodrum'u, sakin bir yaşam ve doğal güzellikler arayanlar için cazip bir seçenek haline getirdi.

Bodrum'un en çok ilgi gören mahalleleri hangileri? Metrekare fiyatları nasıl?

Bodrum, özellikle lüks yaşam olanakları ve doğal güzellikleri ile son yıllarda dikkat çeken bir bölge haline geldi. Hem yerli hem de yabancı yatırımcıların ilgisini çeken Bodrum'da en çok tercih edilen mahalleler arasında Yalıkavak, Türkbükü, Gölköy, Bitez, Ortakent ve Güvercinlik öne çıkıyor. Bu mahalleler, hem yatırımcılar hem de yazlık almak isteyenler için cazip fırsatlar sunuyor. Mahalle bazında konut metrekare fiyatları ise oldukça farklılık gösteriyor. Özellikle lüks semtlerde fiyatlar çok yüksek seviyelere ulaşmış durumda. Örneğin Gölköy ve Türkbükü gibi bölgelerde konut metrekare birim fiyatları 300.000 TL ile 400.000 TL arasında değişebiliyor.

Bodrum'da daha çok hangi konut türü tercih ediliyor?

Bodrum'da son yıllarda en çok tercih edilen konut türü, müstakil evler ve site içi konutlar. Bodrum'un doğallığı ve sakin yaşam tarzı, geniş bahçeli ve deniz manzaralı müstakil evlere olan ilgiyi artırdı. Aynı şekilde, güvenlik ve sosyal olanaklar sunan site yaşamı da oldukça popüler.

Yatırım amacıyla arsa alımı da oldukça yaygın. Özellikle zeytinlikler ve mandalina bahçeleri gibi tarımsal nitelikli araziler, hem yatırım hem de hobi bahçesi amacıyla tercih ediliyor. Köy evi tarzı taş yapılar ise doğayla iç içe, otantik bir yaşam arayanlar için cazip bir seçenek oluşturuyor.

Daireler ise merkezi bölgelerde ve turistik alanlarda yazlık amaçlı tercih edilmekte; ancak müstakil ev ve site projelerine kıyasla daha az talep görmekte. Özetle Bodrum'da en çok tercih edilen konut türleri müstakil evler ve siteler olurken, arsa ve tarım alanları da yatırım açısından önemli bir potansiyel taşıyor.

Bodrum'dan ev almak için en doğru zaman sizce ne zaman?

Şu an konut satın almak için oldukça uygun bir dönem. 2023'ün ikinci yarısından itibaren konut fiyatları reel olarak %15 oranında gerileme gösterdi. Bazı bölgelerde bu düşüş daha da belirgin oldu. Ayrıca, birinci el ve sıfır konutlar için sunulan kredi teşvikleri önemli bir etki yarattı. Ocak ayında, yüksek faiz oranlarına rağmen kredi kullanımında %182 oranında artış gözlemlendi.

Bu fiyat avantajlarını değerlendirmek isteyen yatırımcılar ve mevduat sahipleri harekete geçti. Dolayısıyla mevcut piyasa koşulları değerlendirildiğinde, konut almak için en doğru zamanın şu an olduğunu söyleyebiliriz.

gumusgayrimenkul.com.tr
Tel: +90 554 857 87 57.

Sevil Ece Gümüş Kapar
Gümüş Gayrimenkul Kurucu Ortağı

Doğallığın lüksle buluştuğu eşsiz yaşam alanı
THE MOST BODRUM YALIKAVAK

Haziran 2025'te yaşamın başladığı The Most Bodrum Yalıkavak, estetik ve fonksiyonel mimarisiyle bu yaz sizi deniz manzaralı müstakil villalarında huzurlu ve lüks bir yaşama davet ediyor.

USG İnşaat güvencesiyle Bodrum'un en gözde bölgelerinden biri olan Yalıkavak'ta hayata geçirilen The Most Bodrum Yalıkavak, mimaride estetiği ve doğallığı yeniden tanımlıyor. Gerçek çilek taşı kaplamaları, yatay ve ferah mimarisi, panoramik deniz manzarasıyla bezeli 3+1 müstakil villalarıyla bu yaz sizi doğayla iç içe, huzurlu ve lüks bir yaşama davet ediyor.
Her detayında zarafet, her köşesinde Bodrum'un eşsiz dokusu hissediliyor. Doğal malzemelerin zarafetiyle şekillenen villalar ve geniş teraslı penthouse daireler, Bodrum'un zamansız güzelliğini yaşamınıza taşımak için özenle tasarlandı. Bahçe katında konumlanan 3+1 dairelerden, özel yüzme havuzlu ve peyzajlı bahçelere sahip müstakil villalara, denizle bütünleşen manzaralı teraslı penthouse'lara kadar geniş yelpazedeki yaşam seçenekleri, farklı yaşam tarzlarına hitap ediyor.
Haziran ayında yaşamın başladığı The Most Bodrum Yalıkavak'ta, denizin kokusuyla uyanacağınız sabahlara, gün batımını çilek taşının doğallığıyla izleyerek veda edeceğiniz akşamlara davetlisiniz.
%50 peşinatla hemen taşının, geri kalan ödemeyi 12 ay vadeyle rahatça tamamlayın. Bu yazı, Bodrum'daki kendi evinizde karşılamanın zamanı geldi.

Kuşadası'nda yeni bir proje daha yükseliyor

USG İnşaat, yalnızca Bodrum'da değil, Ege'nin diğer incisi Kuşadası'nda da değer yaratmaya devam ediyor. The Most Kuşadası Plage Villas projesinde yaşamı başlattıktan yalnızca 7 ay sonra, şimdi de Bodrum'un en değerli lokasyonunda bir başka seçkin projeyi sizlerle buluşturuyor.
Haziran ayında lansmanı gerçekleşecek The Most Harmony Kuşadası Villaları, USG İnşaat'ın sürdürülebilir büyüme vizyonunun en yeni halkası olarak dikkat çekiyor.

Yaşam 1 haziranda başlıyor

Doğaya saygılı yaklaşımı, estetik ve fonksiyonelliği bir arada sunan mimari anlayışıyla The Most Bodrum Yalıkavak'ta yaşam haziran ayında başlıyor. Bu proje sadece bugünün değil, geleceğin de en doğru yatırımlarından biri.
USG İnşaat'ın sağlam temeller üzerine kurulu tecrübesi ve ileri görüşlü vizyonuyla siz de bu güçlü yapının bir parçası olun.

www.themostbodrum.com
Satış Ofisi Detaylı Bilgi: +90 536 793 06 03

Doğal malzemelerin zarafetiyle şekillenen villalar ve geniş teraslı penthouse daireler, Bodrum'un zamansız güzelliğini yaşamınıza taşımak için özenle tasarlandı.

BU BİR İLANDIR.

Yaşamın güzel sanatları
NAVA KONAK İZMİR

İzmir’in yükselen yıldızı Nava Konak, Ege ruhunu modern yaşamla buluşturan prestijli bir konut projesi olarak dikkat çekiyor. Deniz ve doğayla iç içe, şehir merkezine yakın ve konforun ön planda olduğu bu proje, geleceğin yaşam alanlarına bugünden ışık tutuyor.

Nava Konak’ta birinci sınıf seramikler, parke zeminler, ankastre mutfak sistemleri ve akıllı ev altyapısı ile estetik ve teknolojik unsurlar bir araya getirilmiş.

Nava Konak, mimari tasarımıyla hem zarif hem de çağdaş bir çizgi yakalayan, ferah balkonlar ve geniş iç mekanlarıyla nefes aldıran bir yaşam sunuyor. 5 bin m^2’lik arsa alanı üzerinde yer alan 1+1, 2+1, 3+1 ve 4+1 daire tipleri ayrıca 10 adet ticari alan; farklı ihtiyaçlara ve yaşam tarzlarına hitap ediyor. İç mekanda kullanılan ince detaylar, gün ışığını maksimum seviyede içeri alan geniş pencereler ve İzmir’in eşsiz körfez manzarasına açılan balkonları, akıllı ev sistemleri ile konfor, teknoloji ve doğallık bir arada.

İzmir’in önemli ulaşım akslarına olan yakınlığıyla öne çıkan proje; üniversiteler, alışveriş merkezleri, sağlık kuruluşları ve toplu taşıma noktalarına birkaç dakikalık mesafede. Bu sayede hem merkezi hem de huzurlu bir yaşam vaat ediyor. Yalnızca bir konut değil, aynı zamanda bir yaşam alanı olan Nava Konak’ta açık yüzme havuzu, açık ve kapalı otopark alanı, fitness salonu, men club, çocuk oyun alanı, yürüyüş parkuru ve peyzaj düzenlemeleri ile sosyal yaşamı destekleyen unsurlar projede titizlikle düşünülmüş.

Güneş enerjisi sistemleri, yağmur suyu toplama altyapısı ve çevre dostu malzeme kullanımıyla sürdürülebilirliğe de katkı sağlıyor.

Nava Konak İzmir, deprem yönetmeliğine uygun, radye temel, baret kazık ve jet grout sistemleriyle inşa edilmiş. Yüksek mühendislik standartlarıyla tasarlanan taşıyıcı sistem, hem güvenlik hem de uzun ömürlü bir yapı sağlamakta. Projede kullanılan birinci sınıf seramikler, parke zeminler, ankastre mutfak sistemleri ve akıllı ev altyapısı ile estetik ve teknolojik unsurlar bir araya getirilmiş.

İzmir’de güvenli, estetik ve prestijli bir yaşam arayanlar için sadece bir ev değil, aynı zamanda uzun vadeli bir yatırım fırsatı. Estetik mimarisi, yüksek yaşam kalitesi ve artan değer potansiyeliyle yatırımcılara da hitap ediyor.

Ege’nin sıcaklığını modern yaşamla harmanlayan bir proje olarak, İzmir’in yeni simgelerinden biri olmaya aday. Siz de bu ayrıcalıklı yaşamın bir parçası olmak için yerinizi ayırtın.

navakonak.com

BU BİR İLANDIR.

İzmir'in
Balkon
Güzeli

☎ 0232 335 0 333

NAVA
KONAK

navakonak.com

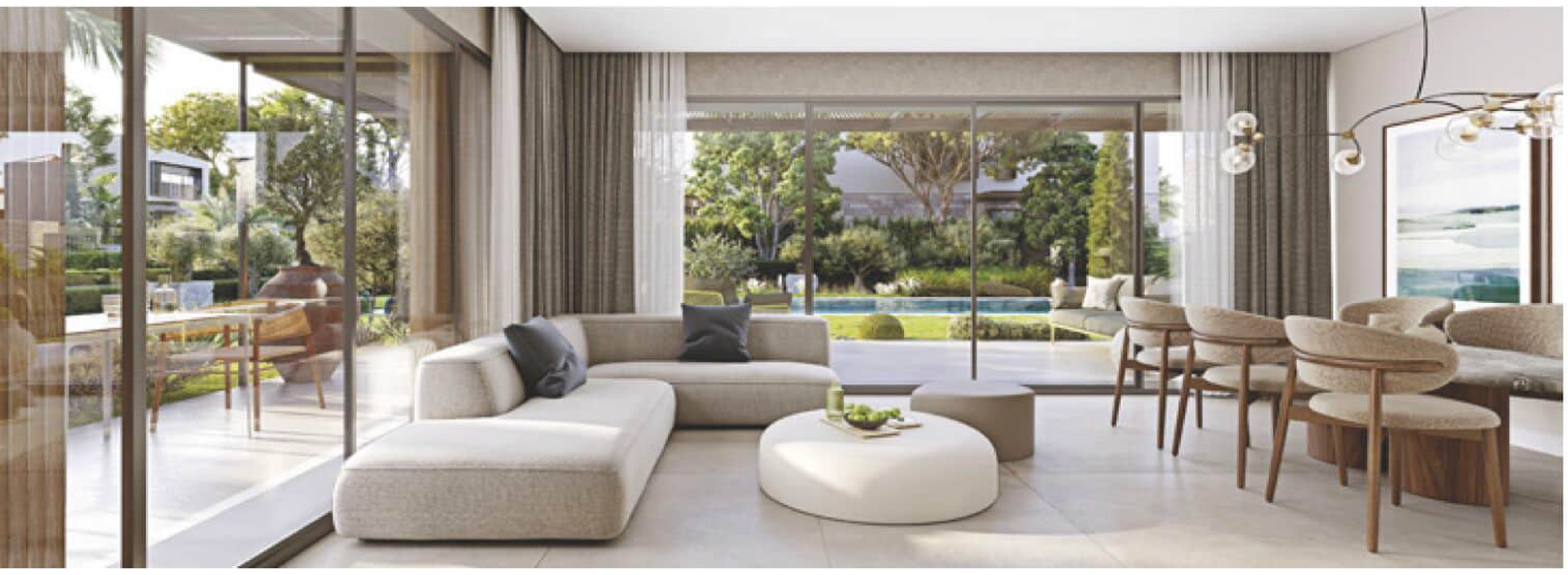
Çeşme’de dört mevsim yaşam sanatı:
FOLKART TERRA ÇEŞME

Çeşme... Güneşin batarken bile ışık verdiği, rüzgârın sizi yormadığı, suyun her zaman mavi kaldığı yer. Türkiye’nin en rafine destinasyonlarından biri. Ve şimdi bu benzersiz coğrafyada, Folkart imzasıyla yeni bir yaşam başlıyor: Folkart Terra Çeşme.

Folkart Terra Çeşme, dünyaca ünlü Tabanlıoğlu Mimarlık’ın özgün dokunuşlarıyla şekillendi.

Alaçatı’nın kalbine yalnızca 3, Ilıca’nın serin sularına sadece 5 dakika uzaklıkta; ama tüm kalabalıklardan uzak... Folkart Terra, Çeşme’yi sadece yazın değil, yılın her günü yaşamak isteyenler için tasarlandı. Sade lüksün, doğayla iç içe bir yaşamla buluştuğu bu proje, sizi bir yaşam stiline davet ediyor.

Folkart Terra Çeşme, dünyaca ünlü Tabanlıoğlu Mimarlık’ın özgün dokunuşlarıyla şekillendi. Her biri müstakil bahçeli, 35 m²’ye kadar özel havuz opsiyonlu 77 villa; doğayla uyumlu, az katlı ve yatay mimariyle kurgulandı. 3+1, 4+1 ve geniş dubleks planlarıyla, yaşamın her anı yeniden tasarlandı.



Folkart Terra Çeşme, müstakil yaşam konforunun yanında, Çeşme’de kendinize ait bir ritim yaratma fırsatı da sunuyor. Burada geçireceğiniz hergün sabahın ilk ışığında deniz kokusuyla başlar, akşam rüzgârla yıkanmış gökyüzünün altında biter.

Tenis kortundan yürüyüş parkurlarına, çocuklar için oyun alanlarından butik sosyal alanlara kadar her detay, dört mevsim yaşanabilirlik için planlandı.

Satışa yeni çıkan Folkart Terra Çeşme, Mayıs 2026’da ilk sahiplerini karşılayacak. Şimdiden seçkin bir yaşamı gelecekte güvence altına almak isteyenler için, kaçırılmayacak bir dönemeç.

Çeşme’ye yalnızca gelmek değil, orada kök salmak isteyenler için...

www.folkart.com.tr

BU BİR İLANDIR.

FOLKART İLE ÇEŞME
4 MEVSİM SİZİN!

Çeşme'yi birkaç gün değil,
yılın her günü
doya doya yaşayın.

Mayıs
2026
Teslim

FOLKART
TERRA
ÇEŞME

www.folkart.com.tr | 444 22 78

Tarihin kalbinde modern yaşam

MAHALL BOMONTİ İZMİR

Türkerler Holding tarafından hayata geçirilen Mahall Bomonti İzmir, gayrimenkul sektörünün en prestijli ödüllerinin de sahibi.

İzmir'in en yüksek yapısı olan 242 metrelik gökdeleniyle Mahall Bomonti İzmir, sadece bir konut projesi değil; tarihle iç içe, sanatla çevrili ve modern yaşamın tüm konforunu sunan eşsiz bir yaşam alanı. Türkerler Holding tarafından hayata geçirilen bu proje, 45.000 m²'lik alanda yükseliyor ve 9'u restore edilmiş tarihi fabrika binası olmak üzere toplam 12 bloktan oluşuyor.

1912'den bu yana bira, şarap ve rakı fabrikası olarak kullanılan bu tarihi alan; şimdi müze, sanat evi, tiyatro, sinema ve sergi salonlarıyla kültür ve sanatın merkezi haline geliyor.

Ayrıca, 2.000 kişilik açık hava konser alanı, yıl boyunca düzenlenecek etkinliklerle ziyaretçilere unutulmaz anlar yaşatmaya hazırlanıyor.

633 konut, 375 ofis, home ofis, 6 penthouse, 40 ticari birim ve 1 otelden oluşan proje, İzmir'in yeni iş ve yaşam merkezi olarak yatırımcılara cazip fırsatlar sunuyor.

Projenin arkasında Türkerler Holding imzası var

İnşaat, enerji, sağlık ve kamu-özel sektör iş birliği projelerinde Türkiye'nin en köklü ve güçlü şirketlerinden biri olan Türkerler Holding, 30 yılı aşkın deneyimiyle pek çok mega projeye imza attı. Mahall Bomonti İzmir projesiyle İzmir'in şehircilik anlayışına yepyeni bir soluk kazandıran Holding, tarihi değerleri koruyarak geleceğe taşıyor.

LEED Platin Sertifikası'na aday olan çevreci uygulamalarıyla dikkat çeken proje, 2024-2025 European Property Awards'da "Mixed Use Development Turkey" ödülüne layık görülerek uluslararası alanda da başarısını kanıtladı. Mahall Bomonti İzmir projesi ayrıca 2023 yılında gayrimenkul sektörünün en prestijli ödüllerinden biri olan, "Sign of the City Awards"a aday olan 150 proje arasında "En İyi Karma Kullanımlı Proje" ödülünün de sahibi oldu.

İzmir'in Konak ilçesinde, Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi ve Yaşar Üniversitesi gibi önemli eğitim kurumlarına sadece birkaç kilometre mesafede konumlanan Mahall Bomonti İzmir, şehrin en güzel mahalle ve ilçelerine yakınlığıyla da öne çıkıyor.

mahallbomontiizmir.com

BU BİR İLANDIR.

MAHALL
BOMONTI izmir

Tarihle İç İçe

Geleceğe Yön Veren Bir Ofis Sizi Bekliyor!

%35 peşin

6 Ay sonra ara ödeme

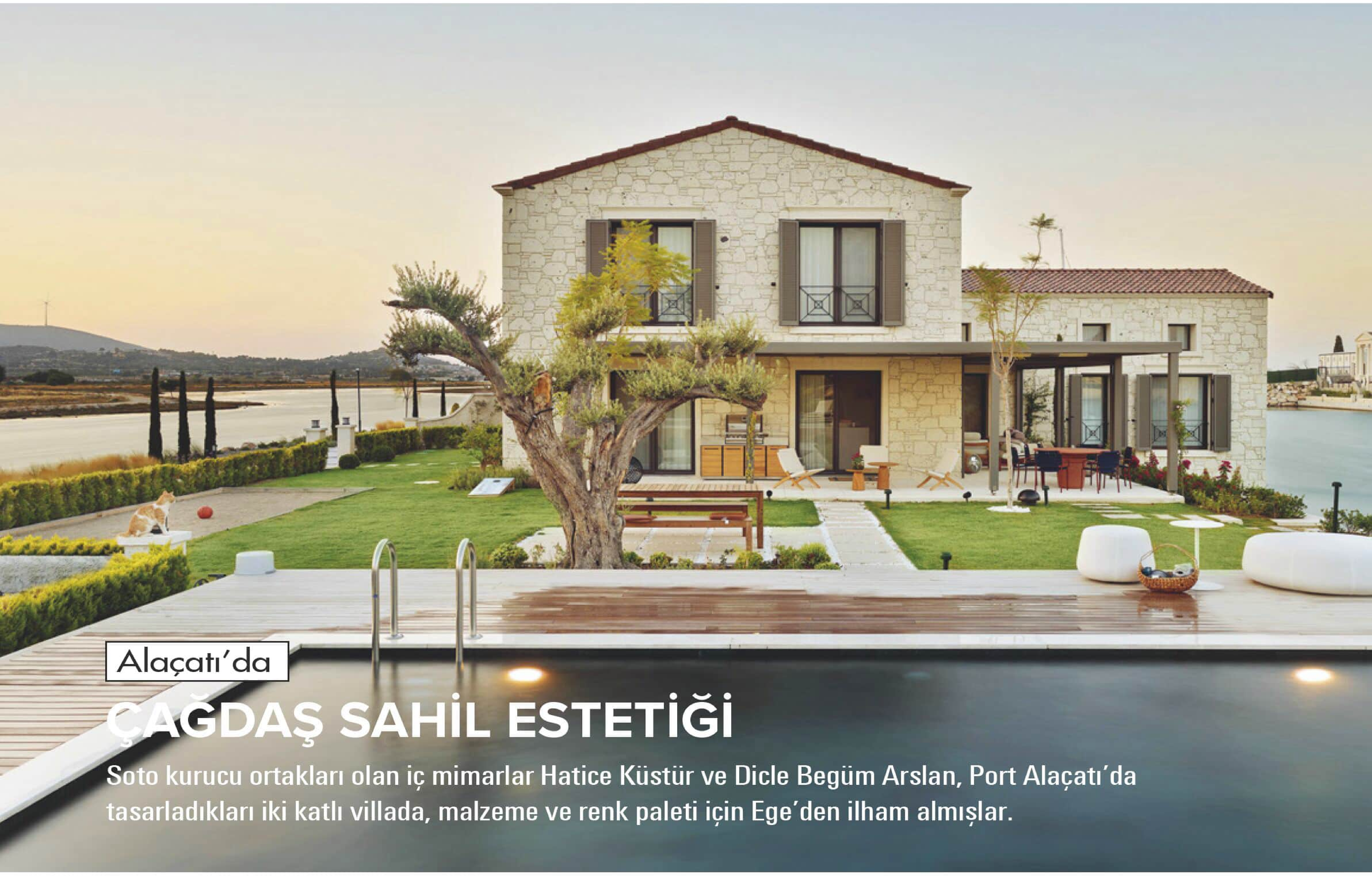
36 Ay sıfır faiz

TÜRKERLER 444 18 99

Ege'nin ilham veren evleri

Bodrum, Alaçatı ve Assos'tan 3 farklı karakteristik ev projesi ile Egeli yaşam tarzına mercek tutuyoruz. Modern ve geleneksel stilin sentezlendiği bu mekanlar size ilham olacak.

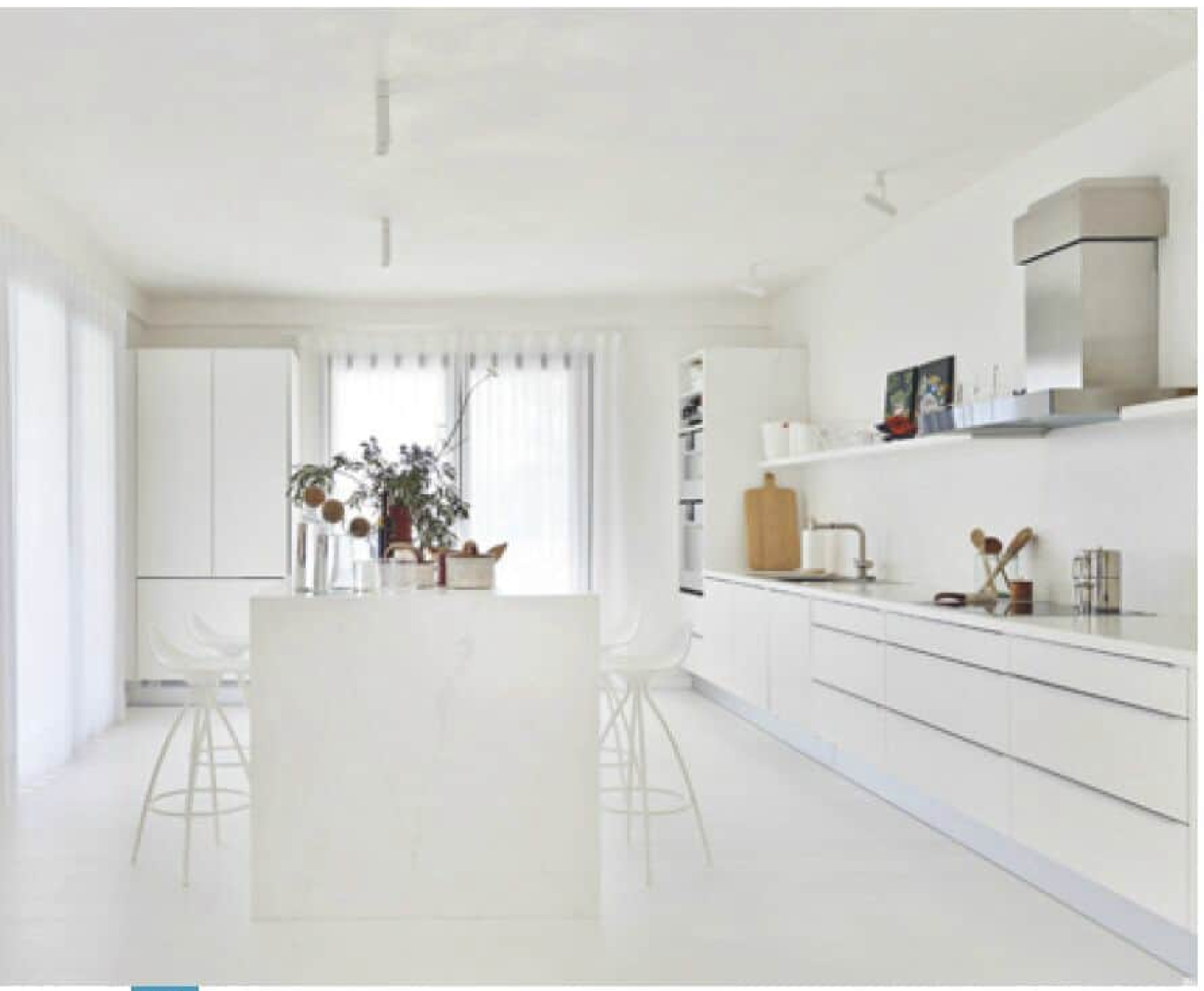
Fotoğraflar Fevzi Ondu, Kadir Aşnaz, Emre Önemci, Cengiz Dikbaş.



Alaçatı'da

ÇAĞDAŞ SAHİL ESTETİĞİ

Soto kurucu ortakları olan iç mimarlar Hatice Küstür ve Dicle Begüm Arslan, Port Alaçatı'da tasarladıkları iki katlı villada, malzeme ve renk paleti için Ege'den ilham almışlar.

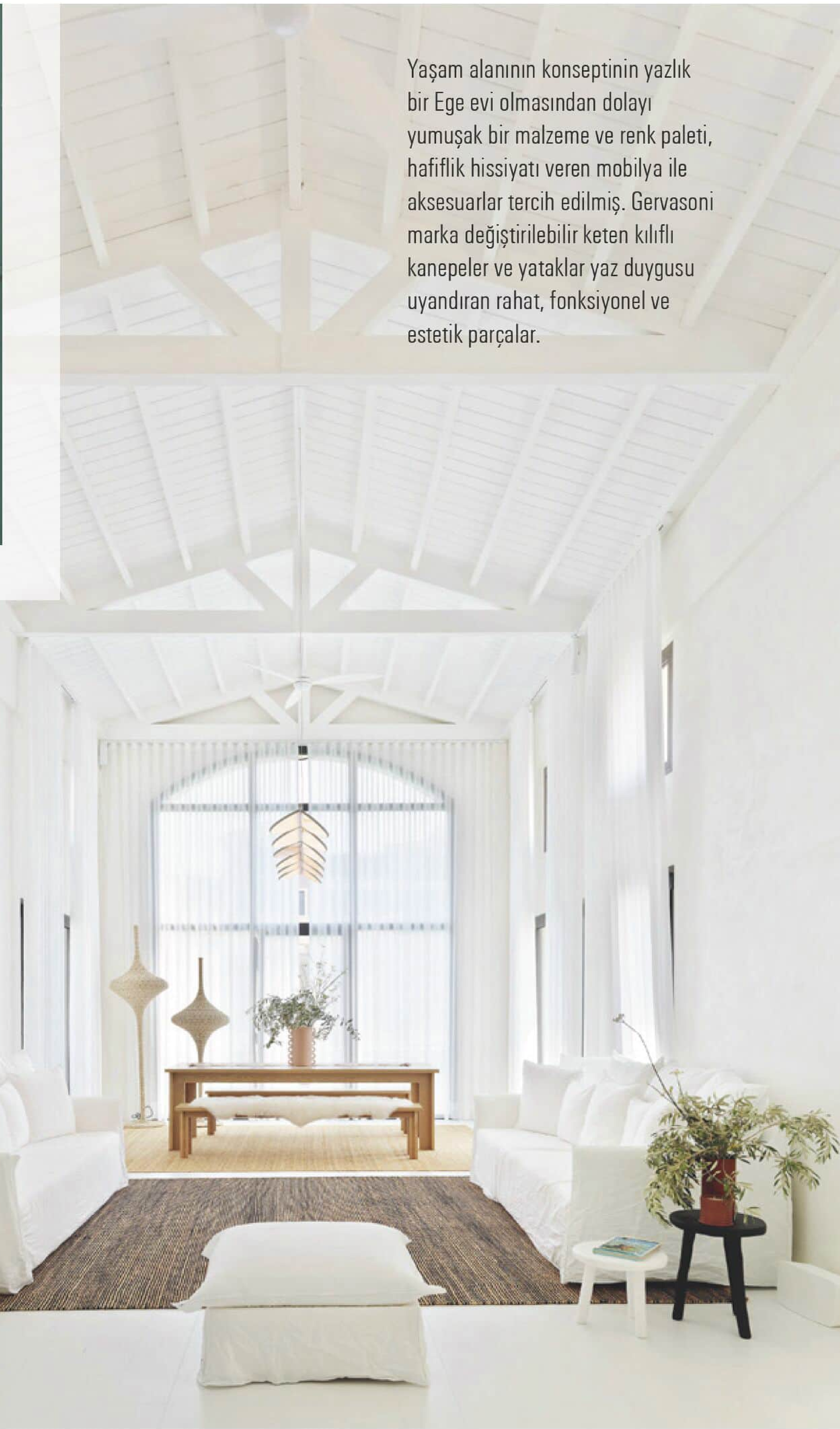


Zemin, duvar, tezgah ve dolaplarında beyaz rengin kullanıldığı mutfak alanına renk veren, lezzetli yemekler ve bahçeden yeni toplanmış çiçekler.

2016 yılında Dicle Begüm Arslan ve ortağı Hatice Küstür'ün kurduğu Soto, kurulduklarından bu yana müşterilerini benzersiz şekilde yansıtan projelere imza atıyorlar. Port Alaçatı'da tasarladıkları son konut projeleri, Ege'yi içlerine çekerek büyüyen, doğma büyüme, nesiller boyu İzmirli bir çift için hayata geçirilmiş. Evin mimarisi Alaçatı taş evlerindeki detaylarla benzerlikler taşıyor. Bölgenin yerel malzemeleri projede kullanılmış. Anahtar sözcükleri sadelik, doğal ışık, yumuşak tonda renkler olmuş. Beyaz renk, ham ahşap ve doğal taşlardan oluşan parçalar için güzel bir arka zemin oluşturmuş. İç mimarlar dışarıdaki etkileyici manzarayı içeriye çekmeyi hedeflemişler.

Soto kurucu ortakları

Hatice Küstür ve Dicle Begüm Arslan



Yaşam alanının konseptinin yazlık bir Ege evi olmasından dolayı yumuşak bir malzeme ve renk paleti, hafiflik hissiyatı veren mobilya ile aksesuarlar tercih edilmiş. Gervasoni marka değiştirilebilir keten kılıflı kanepeler ve yataklar yaz duygusu uyandıran rahat, fonksiyonel ve estetik parçalar.

Port Alaçatı'da denize sıfır konumda yer alan ev zemin kat ve birinci kat olmak üzere iki kattan oluşuyor. Zemin 150, birinci kat 100 olmak üzere toplamda 250 m^2. 650 m^2'lik ise bir dış mekân kullanımı var.

Evdeki çoğu mobilya Gervasoni marka, Moda Bagno'dan alınmış. Sabit dolaplar ve sabit mobilyalar Stil Ahşap tarafından imal edilmiş. Mimari aydınlatmalar Kreon Lighting'ten. Yüksek tavanlı salondaki aydınlatma Patricia Urquiola tasarımı Almendra Linear S6, Flos marka.

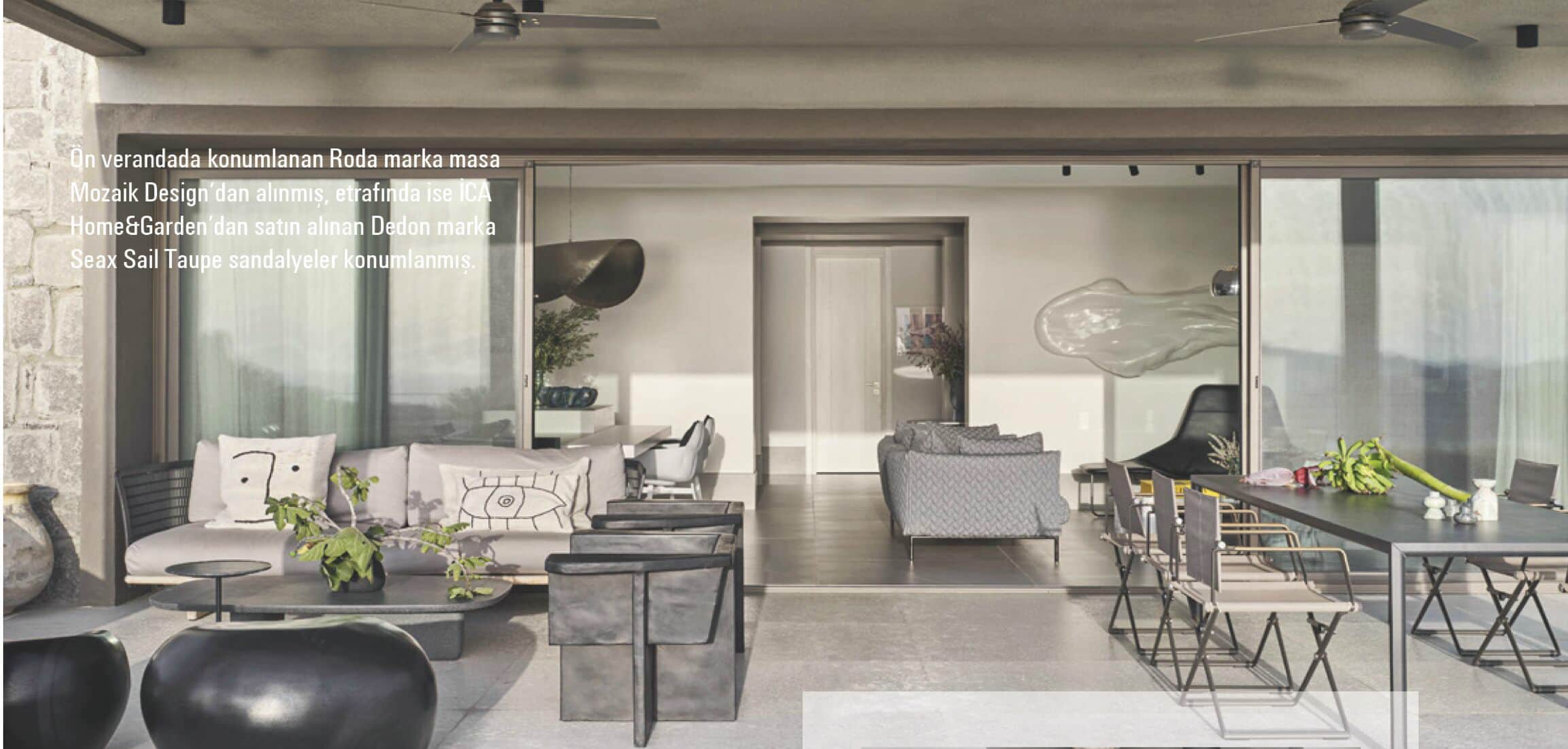
Imperfettolab Midi koltuklar ve Isola sehpa, doğa ve endüstriyel dokunun ham duyguda buluşmasını sağlıyor.

Bodrum'da

KUSURSUZ DENGELER

Mimar ve tasarımcı Şebnem Buhara ile event ve konsept tasarımcısı Daphne Behar'ın birlikte yarattıkları evin mekân temasında, modern sanat ve çağdaş tasarımın gerçek hayatla kurduğu sıcak diyalog ve kusursuz denge var.

Yalıkavak denizine uzanan havuzun başında Diseño'dan satın alınan ve Hay markası için Ronan & Erwan Bouroullec tasarımı olan Palissade Chaise Lounge'lar konumlanmış.



Ön verandada konumlanan Roda marka masa Mozaik Design'dan alınmış, etrafında ise İCA Home&Garden'dan satın alınan Dedon marka Seax Sail Taupe sandalyeler konumlanmış.

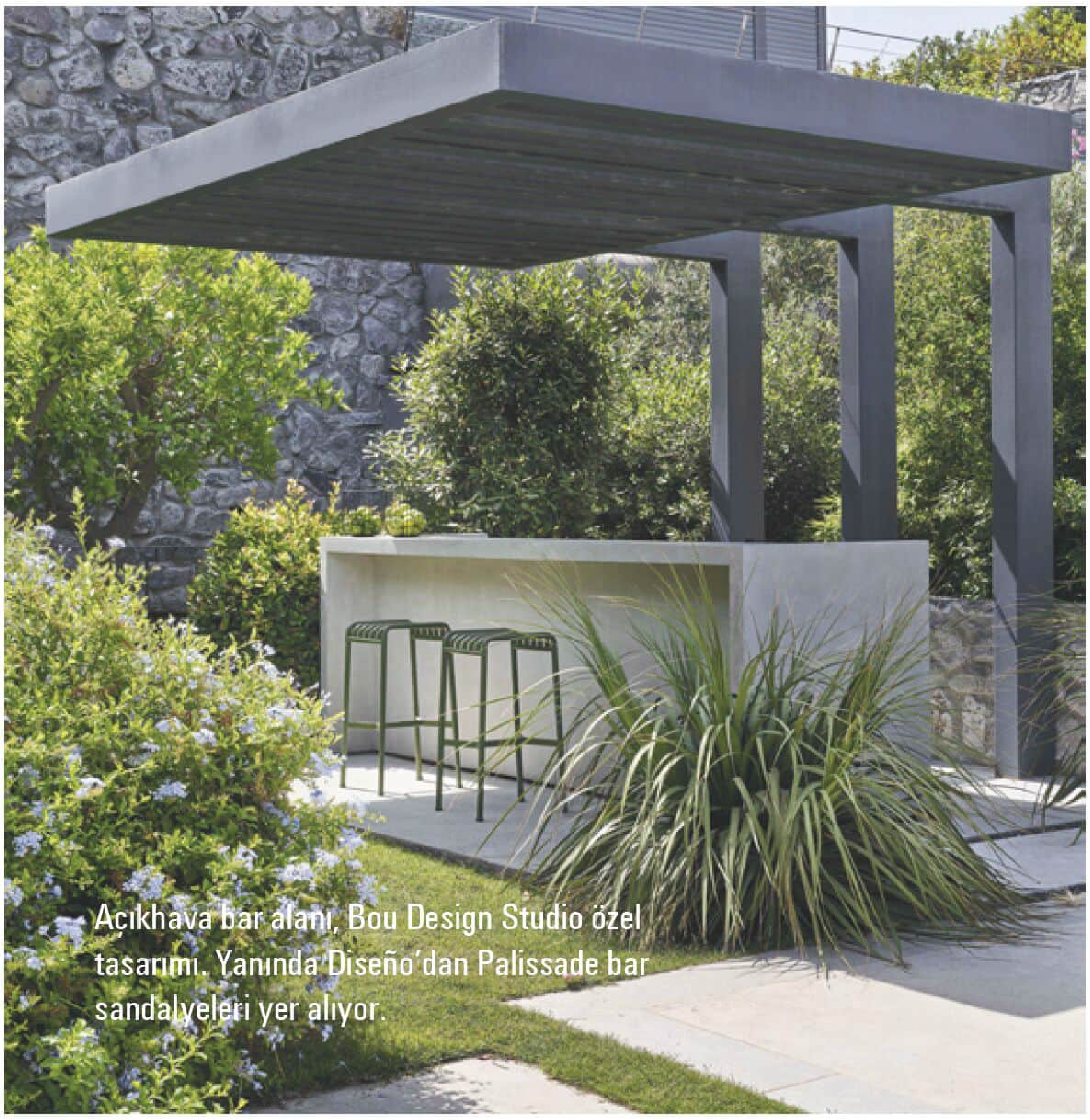
BOU Design Studio yaratıcısı, mimar ve tasarımcı

Şebnem Buhara

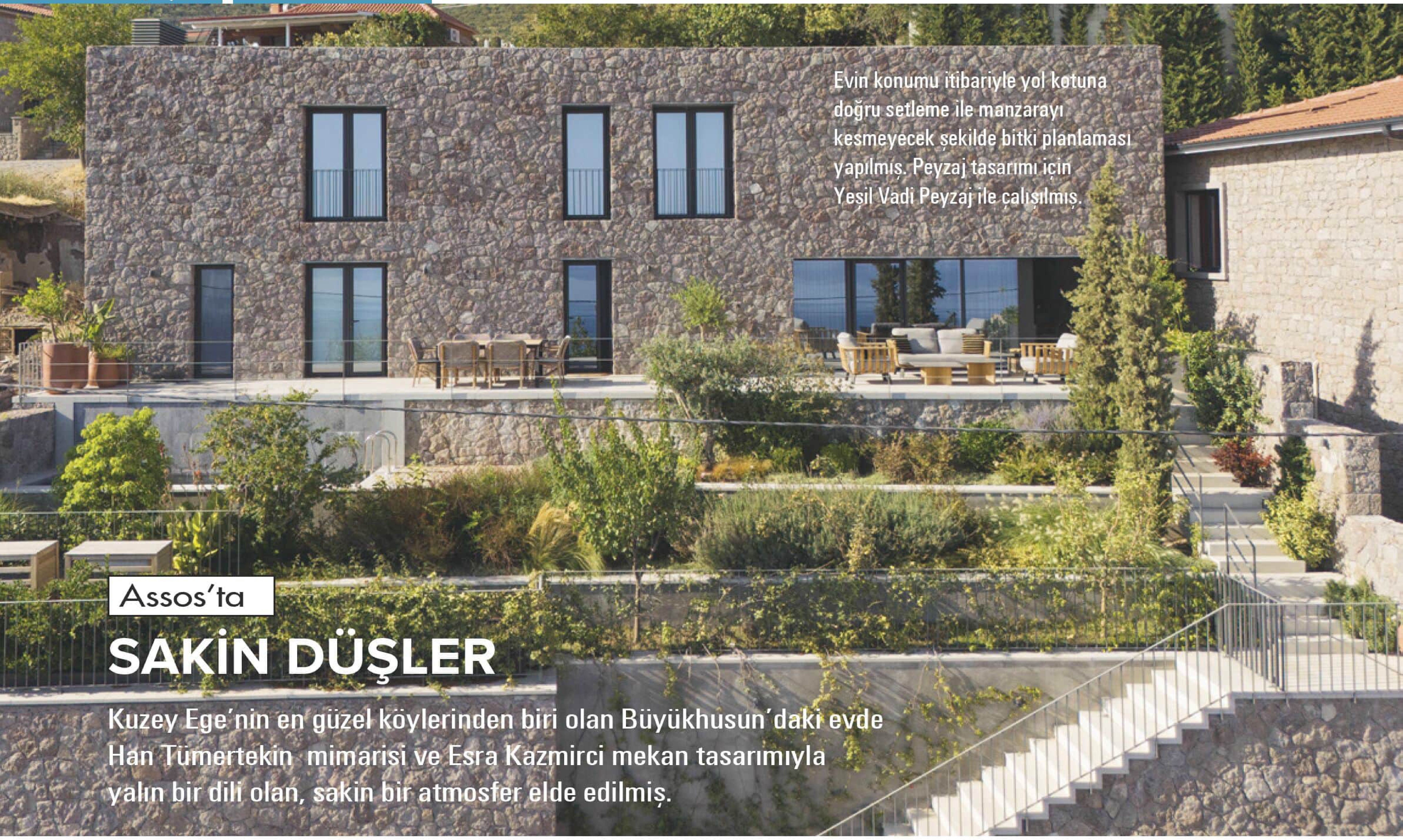
Click by Daphne Behar'ın kurucusu event ve konsept tasarımcısı

Daphne Behar

İç mekân tasarımı mimar Şebnem Buhara yönetimindeki BOU Design Office'e, sanat ve tasarım kürasyonu ise event ve konsept tasarımcısı Daphne Behar'a ait olan bu yaşam alanı projesinde ikilinin en büyük odağının, bir hikayesi, bir alt metni, kendine ait sözcükleri olan bir ev yaratmak olduğunu görüyoruz. Belki de mimarisi, iç mekân dış mekân kurgusu ve dekorasyonunun bu kadar aynı hatta olmasının temel nedeni Buhara ve Behar arasındaki çalışma deneyimleri ve aynı sayfada oluşları.



Açıkhava bar alanı, Bou Design Studio özel tasarımı. Yanında Diseño'dan Palissade bar sandalyeleri yer alıyor.

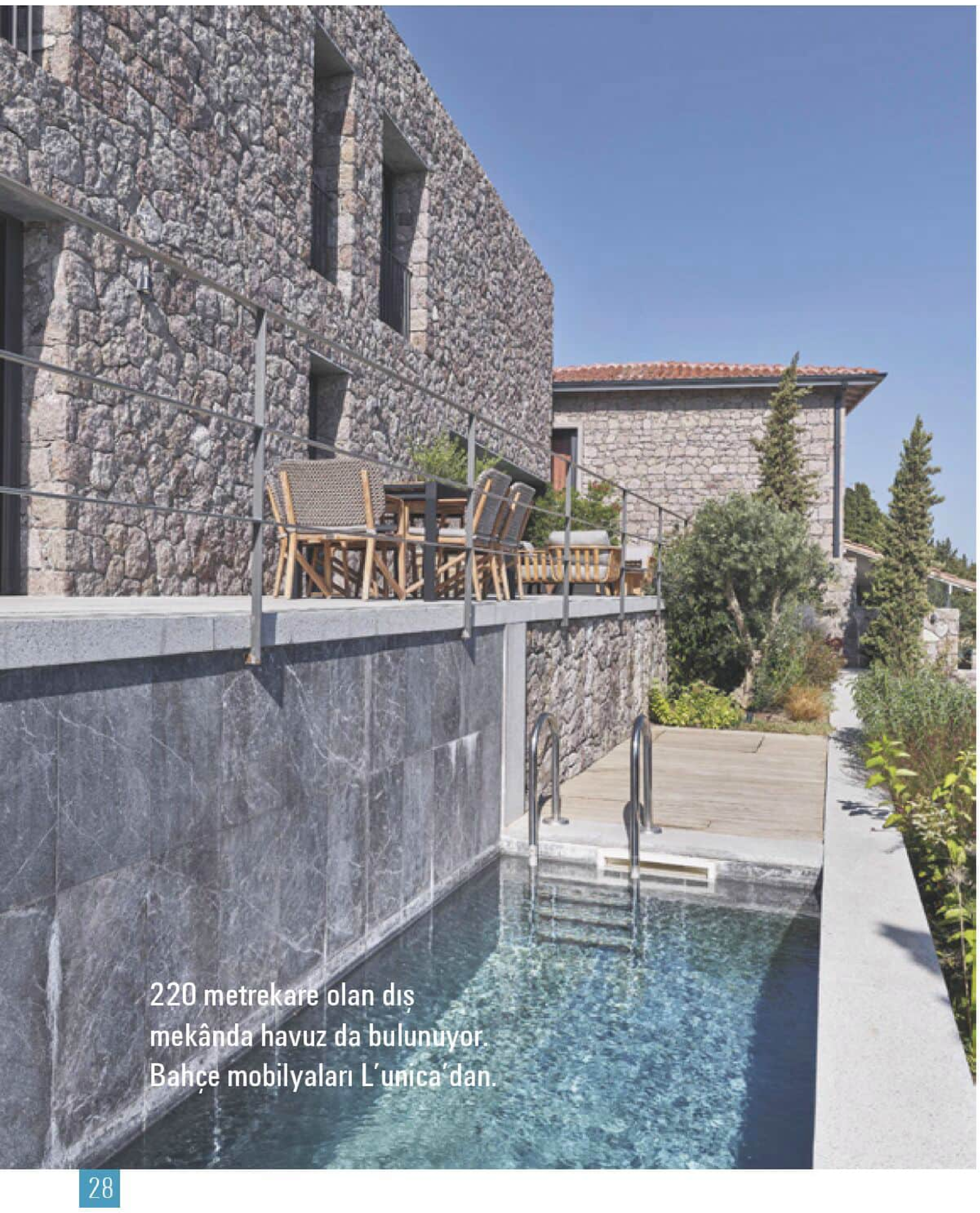


Evin konumu itibariyle yol kotuna doğru setleme ile manzarayı kesmeyecek şekilde bitki planlaması yapılmış. Peyzaj tasarımı için Yeşil Vadi Peyzaj ile çalışılmış.

Assos'ta

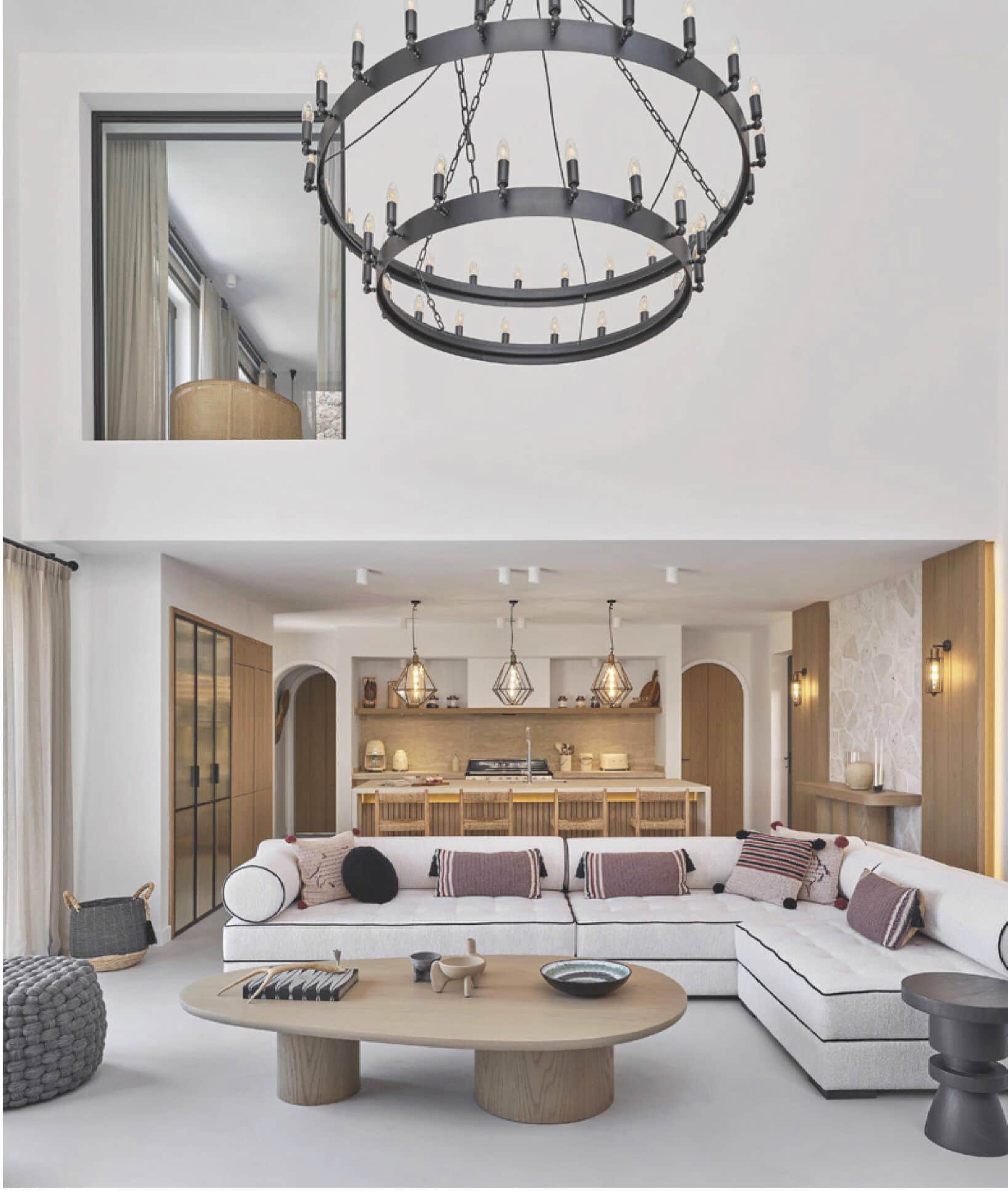
SAKİN DÜŞLER

Kuzey Ege'nin en güzel köylerinden biri olan Büyükhusun'daki evde Han Tümertekin mimarisi ve Esra Kazmirci mekan tasarımıyla yalın bir dili olan, sakin bir atmosfer elde edilmiş.



220 metrekare olan dış mekânda havuz da bulunuyor. Bahçe mobilyaları L'unica'dan.

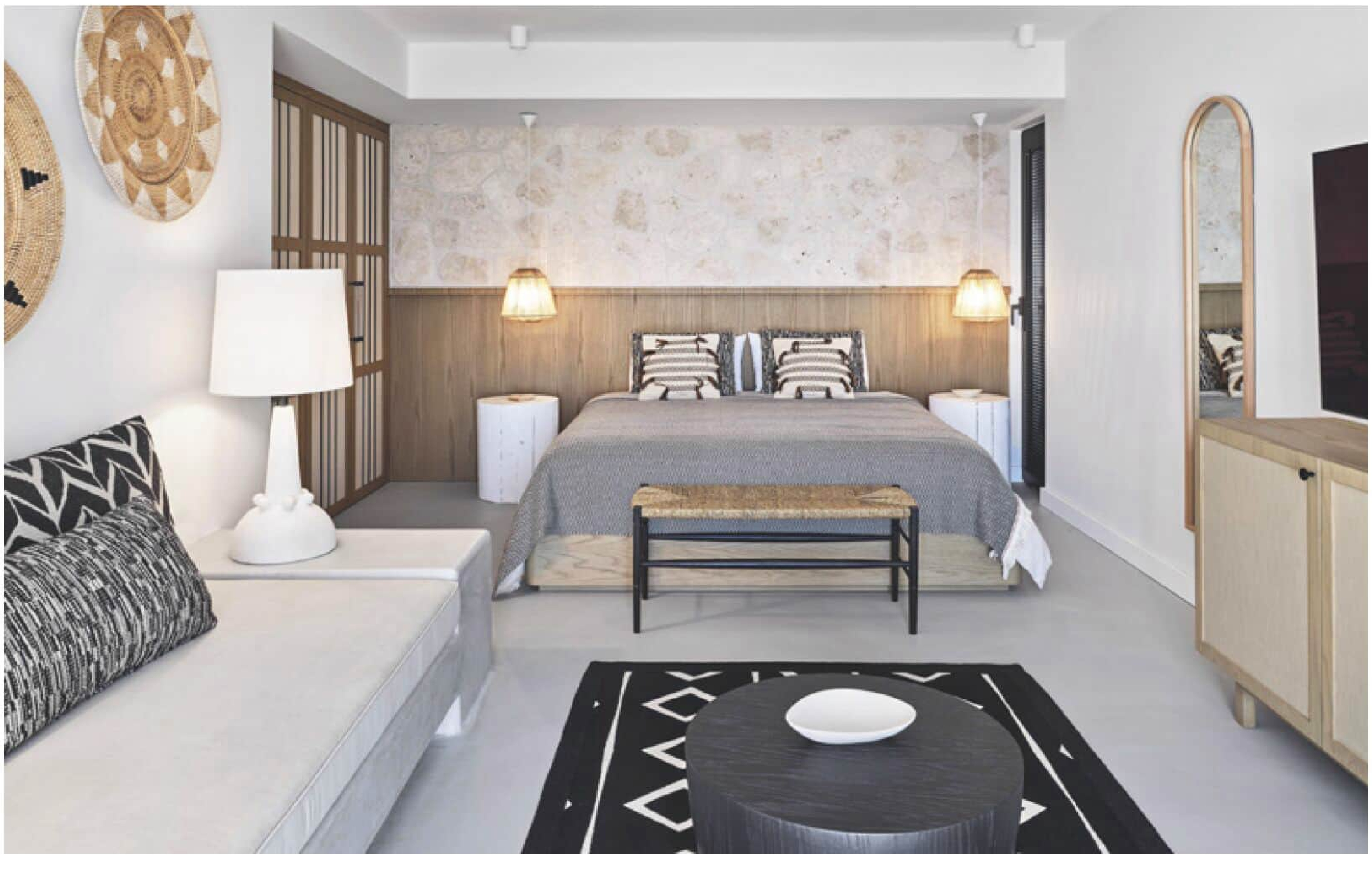
Esra Kazmirci



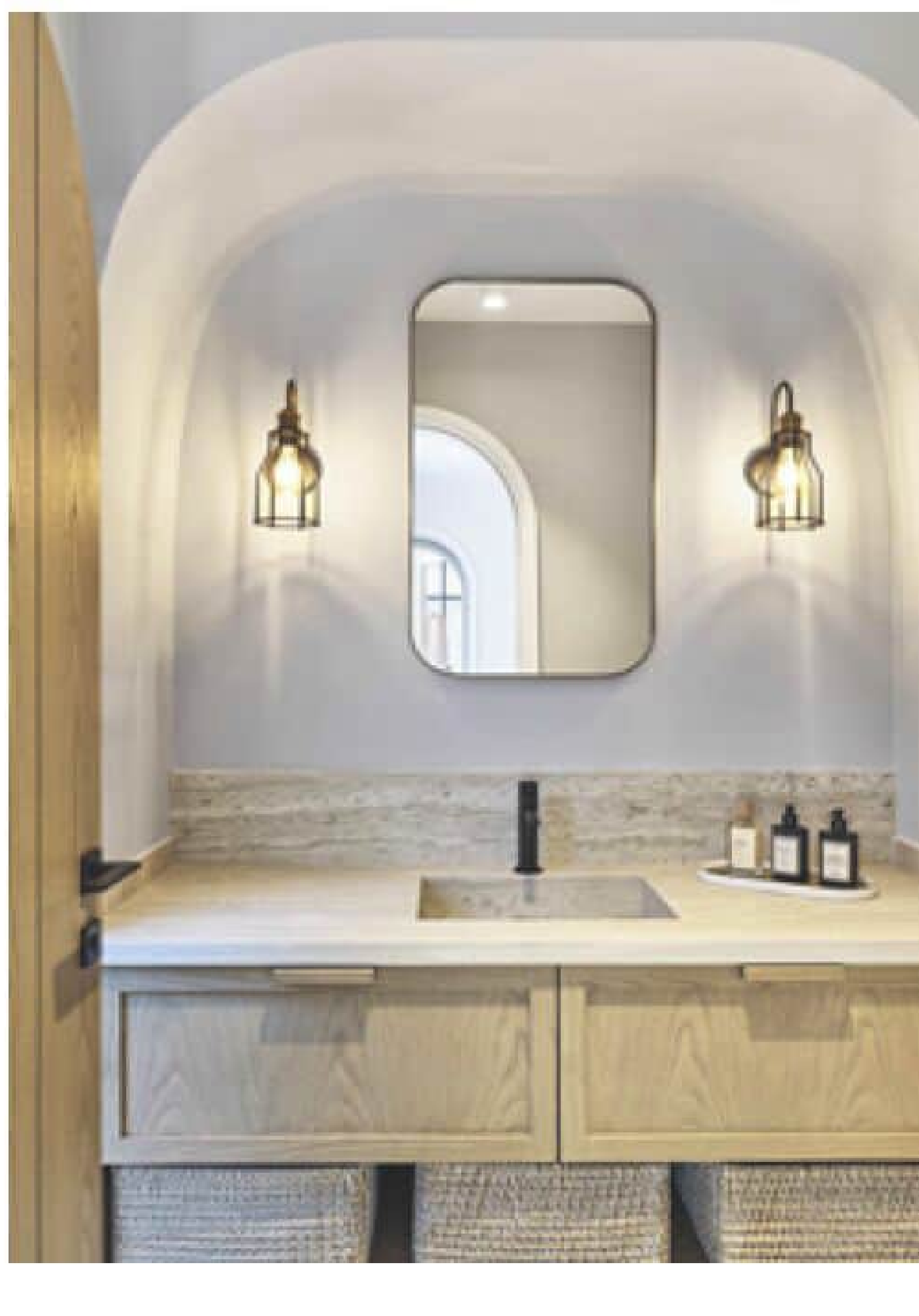
Salondaki siyah biyeli kanepe ve meşe sehpalar Lonca Ahşap'a yaptırılmış. Yastıklar House of Wolf Atelier'den, soldaki gri puf L'unica'dan, 6 metrelik tavandan sarkan siyah boyalı metal avize için adres, Hedef Aydınlatma.

Çanakkale'nin güneyinde konumlanan çok özel bir köydeyiz. Büyükhusun, bölgedeki en güzel ve nezih köylerden biri. Ziyaret ettiğimiz taş evde, mevcut eski yapı yıkılıp yerine tekrar inşa edilmiş. Modern ve yalın çizgiler taşıyan evin mimarisi Han Tümertekin'e ait. Dekorasyon ise Esra Kazmirci Mimarlık imzası taşıyor. Evde dört kişilik bir aile, iki köpekleriyle birlikte yaşıyor. İç mekânları 250 metrekare olan evin teras ve peyzaj alanı ise 220 metrekare. 1,5 senelik sürecin ardından 2023 yazında evin dekorasyonu tamamlanmış.

Yatak odasındaki tüm ahşap işleri Lonca Ahşap imalatı. Yatak örtüsü Buldans'dan, yastıklar ve siyah etnik desenli kilim Vakko Home'dan seçilmiş.



Lavabo dolabı Lonca Ahşap, bronz çerçeveli ayna Cisa Metal üretimi. Siyah detaylı aplikler Dr Light'tan seçilmiş.



Doğal malzeme ve ham dokularla

EGE STİLİ DEKORASYON

Egeli dekorasyon tarzı, doğal malzemelerin yalın formlarla buluştuğu nötr renk paletindeki yaşam alanlarına ışık yakarken; sadeliği ve zarafeti ön planda tutan, kaliteyi odağına alan, zamansız tasarım algısı oluşturan dekorasyon kurgularına da listesinde yer açıyor.
Bu durumda, iyi işçilik ve doğru tasarımla buluşan ham dokuları doğal yaşam kavramı çerçevesinde ele almak kaçınılmaz oluyor.

Madam Stoltz.

Poliform.

Yves koltuk, L'unica.

Rattan tepsi, Vakko Home.

Tom Dixon tasarımı Cloud kase, Diseno.

Bover marka Dome sarkıt aydınlatma, Tepta Aydınlatma.

Gubi marka koltuk, Diseno.

Giorgetti marka Chanterelle sehpa, Konak Mobilya.

Gümüş kaplama katlı servis standı, Haremlique.

Luca-Erba tasarımı Madou sehpalar, Enne.

Maggie yuvarlak jüt halı (90cm), Mudo Concept.

Tente çerçeveli ayna (64X94 cm), Mudo Concept.

Vazo, Vakko Home.

Antoine Fritsch & Vivien Durisotti tasarımı Mangrove masa, Roche Bobois..

Latanwood marka Toscana mermer detaylı ahşap konsol, Beymen Home.

Hızlı akış içerisindeki bir dünyada minimal bir yaşam mümkün mü? sorusunun cevabı için yine doğaya dönmek gerekiyor. Organik malzemeler, arındırılmış sakin görüntüler, 'çokluk' anlayışına mesafe koymak, süratle tüketmeyi, sindirememeyi bertaraf ediyor. Yenisi çıktığı an değiştirmektense, her dönem geçerli olan tasarım arayışına yöneltiyor. Yalın formların iyi malzeme ve işçilikle buluştuğu bu stil anlayışında zamansızlık kavramı ve seri tüketimden uzak durmak önemli. Peki, organik minimalizmin malzeme çatısı altına neler koymalıyız? Keten, bambu, mermer, traverten, cam, gümüş, bakır gibi doğal materyalleri yalın renk paletinize eşlik edecek şekilde seçmeniz yeterli.

Ege kıyılarında yaşam demek, yılın tamamını dışarıda geçirmek demektir. Ailenizle keyifli vakit geçirecek güzel köşeler yaratın.

Dobbies Garden.

Ay Sconce aplik, Ekin Varon Design Studio.

Thoth kase, Atelier Terra Madre.

Lord saksı, Mudo Concept.

Poliform marka Emmanuel Gallina tasarımı Strata sehpa, Beka Home.

Cosia konsol, Casa Italia.

Poliform marka Jean Marie Massaud tasarımı Le Club koltuk, puf, Beka Home.

KARAKTERE ODAKLANAN SADELİK

Doğal malzemelerin soft ve ham renklerle buluştuğu kartelada, yaşam alanlarımıza ve ruhumuza huzur depolarken Vincent Van Duysen'in şu sözlerinden ilham alıyoruz: "Bir evi sıcak ve davetkar kılan nedir? Malzemeler, verdikleri his, zamansız tasarım, dokular ve eşyaların duyulara hitap etmesi. Çalışmalarımın merkezinde insan var. Malzeme, form ve işlevin oldukça samimi şekilde kullanılması gerektiğine inanıyorum. Kusursuzluğa değil karaktere odaklanan bir sadelik hissinin peşindeyim. Kullanımdan, hayata dahil edilmekten gelen güzellikten bahsediyorum. Kim olduğumuzun, yaşadığımız alanların ve bize eşlik eden eşyaların özüne inen bir sadelik..." *Vincent Van Duysen*

Gloster marka Fern koltuk, ICA.

Puf, Yargıcı Homeworks.

Vitra marka Ray&Charles Eames tasarımı Eames Lounge koltuk ve puf, Mozaik.

Ferm Living.

Broste Copenhagen.

Luca-Erba tasarımı Liam konsol, Enne.

Baker marka Alabaster masaüstü aydınlatma, Dream Home.

Torcia şamdan, Mudo Concept.

Pebble masa, L'unica.

Jüt halı (150x240 cm). Yargıcı Homeworks.

Fendi Casa marka Piero Lissoni tasarımı Ohe 3 sofa, Mozaik.

ORGANİK KUMAŞLAR

Organik kumaş, kendi doğasında büyüyen ve dışarıdan hiçbir müdahaleye maruz kalmayan, genetiğiyle oynanmayan bitkilerden oluşur. Kimyasal pestisitle spreylenmeyen bu bitkiler, ürünü hem çiftçi hem de tüketiciler için daha güvenli ve sağlıklı kılar. Aynı zamanda büyürken sentetik, suni gübrelerden yardım almaz. Hem kullanıcısının sağlığına zarar vermez hem de uzun ömürlü kullanım sağlar. Sürdürülebilirlik özelliklerine sahip organik kumaşların moda ve dekorasyon için farklı kullanım alanlarına göre birçok çeşidi mevcut. Yaz dekorasyonunun olmazsa olmazları arasında yer alan organik kumaş çeşitlerindeki birkaç örneğin özellikleri ise şöyle:

Keten: Her çeşit toprakta yetişebilir. Lif ketenleri nemli havayı, yağ ketenleri ise güneşli havayı sever. Keten kumaşın nem çekme özelliği yüksektir.
Sıcak iklimlerde en sık tercih edilen kumaş türlerindendir.

Organik pamuk: Organik tarım standartlarına göre üretilmiş ve sertifikalandırılmış pamuk türüdür. Yetiştirilirken hiçbir toksik kimyasal kullanılmaz. Tüm sürecinde doğal olarak ilerleyerek toprağın, ekosistemin ve kullanıcısının sağlığına yararlı olmayı amaçlar.

Kenevir: Kendir adı da verilen bir tekstil bitkisidir. Üretiminde için hiçbir kimyasal madde kullanımına ihtiyaç olmaz. Lif uzunluğu 40 ila 45 mm arasındadır. Parlak sarı veya esmer renklidir. Kenevir, zararlı mantarların oluşumunu önlerken, karbondioksit emisyonunu da azaltır. Genellikle halat, yelken, çadır bezi, çuval yapımında ve halının çözgü ipliğinde kullanılır.

Bambu: Uzakdoğu'nun bambu ormanlarından toplanan bambu kamışları hamur hâline getirildikten sonra liflere ayrıştırılır. Kendiliğinden antibakteriyel, doğa dostu olan bambu elyafından yapılan kumaşların merserize edilmesi gerekmez.
Başka hiçbir selülozik elyaf, bambu elyafın verdiği doğallığı, yumuşaklığı ve serinliği veremez. Bu özellikler bambu lifinin ipek ve kaşmir ile mukayese edilmesini sağlar.

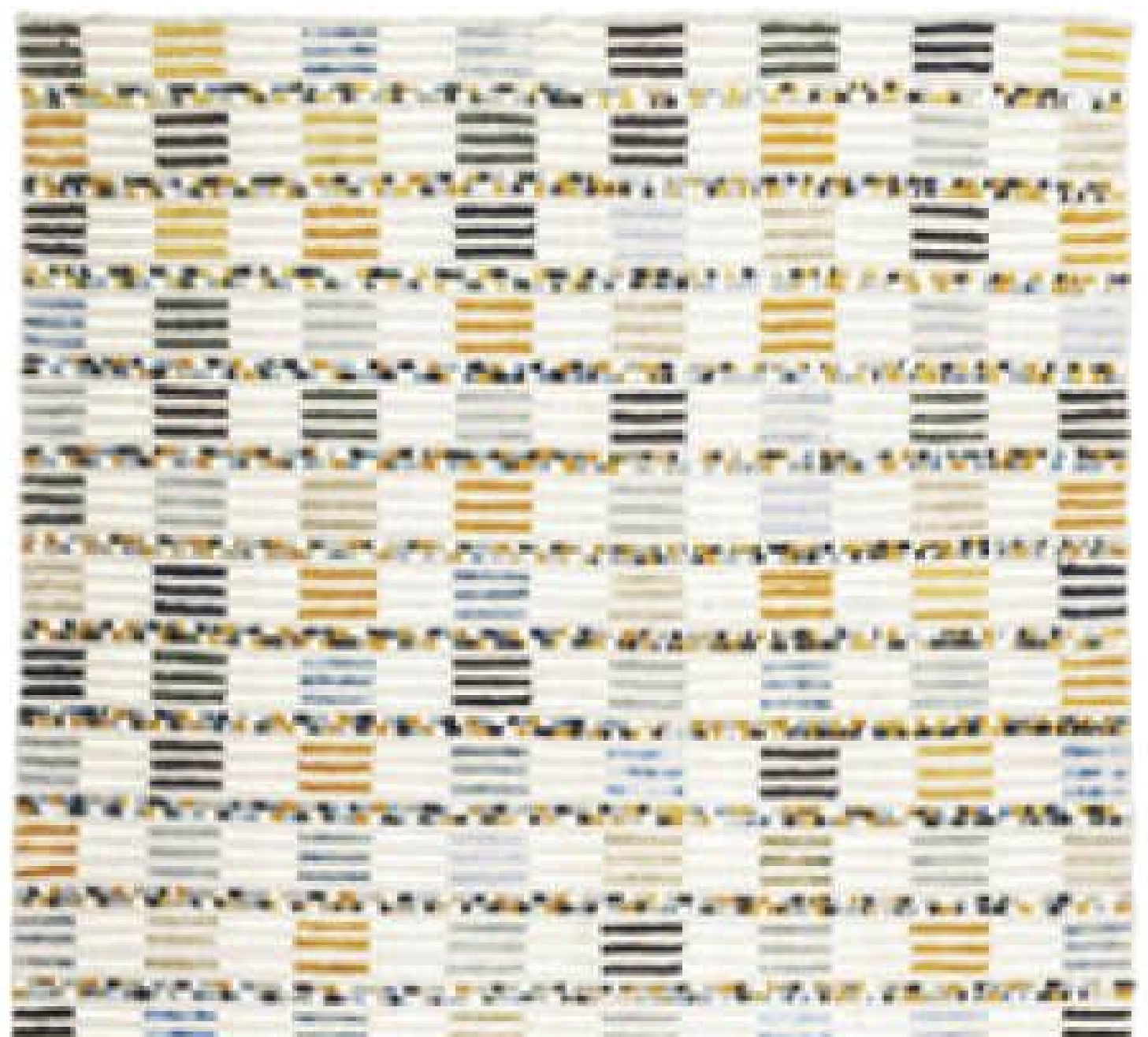
House Doctor.

Celia.

TRAVERTEN

Yapı malzemesi olarak da kullanılan travertenin beyaz, ten rengi, krem rengi ve hatta paslı çeşitleri bulunur. Yapıyı giydiren bir malzeme olmasının yanı sıra mobilya ve aksesuarlara da gövde olan traverten, mekana doku eklemenin hızlı, risksiz ve doğal yolu. Çünkü her stille ve materyalle kusursuz bir uyum yakalayabiliyor. Gold ya da metal aksamlı mobilyalarla da ham ahşapla da uyumlu olabiliyor. Söz konusu renk uyumu olunca da soft tonuyla iddiasını ortaya koyabiliyor.

B&B Italia marka Mario Bellini tasarımı Soft sofa, Mozaik.


Ariet kilim (120x184 cm), Soho Antiq.

Gubi marka Basket sofa, Diseno

Barouk masaüstü aydınlatma, Tonne Studio

Gärsnäs marka David Ericsson tasarımı Hedwig koltuk, Nordist.

Baker marka Marquis Rectangle masa, Dream Home.

Century marka Desmond sehpa, Dream Home.

Sallanan koltuk, Hamm.

Vazo, Yac Design.

Adan sofa, Mudo Concept.

Mauro Lipparini tasarımı Corsari sehpa, Casa.

BAYRAM BAĞIŞLARINIZLA
DARÜŞŞAFAKALI ÇOCUKLAR
EĞİTİMLE ÜLKEMİZİN
GURURU OLUR

Bu bayram da az çok demeden Darüşşafaka'ya bağışta bulunun, eğitimle çocuklarımızın parlak bir geleceği olsun.

Darüşşafaka
1863
CEMİYET

#EğitimleOlur

darussafaka.org
0212 276 6714

NEVA YALI
UNIQUE

BEKLENEN
UNIQUE REZİDANSLAR
ŞİMDİ SATIŞTA

50 AY / %1.89 VADE

nevayali.com
0232 366 98 98

REV
HOLDİNG

Babalar Günü

HEDİYE REHBERİ

Her zevke özel

140

ÖNERİ

O’nu mutlu edin!

TATLI SÜRPRİZLER

Zamana değer katın

STİL SAHİBİ SEÇİMLER

İlk kahramanıma

BROOKS BROTHERS
MY FATHER'S LEGACY

İLK KAHRAMANIMIZA…

Bazen sessizce, bazen bir bakışıyla kimi zaman da hayatımızın tam ortasında en ihtiyaç duyduğumuzda yanımızda olan babalarımız… Güçlü varlıklarını ve güven duygusunu bizlere daima hissettiren ilk kahramanlarımıza teşekkür etmek için her hediye yetersiz kalır.

Bu özel günde sadece hatırlamak, babalar gününde birlikte vakit geçirmek ve ileride hatırladığınızda mutlu hissettirecek anılar biriktirmek onlar için kuşkusuz en güzel armağan.

Pelerinsiz süper kahraman babalarımızı aldığında mutlu edecek, yüzlerinde bir gülümseme yaratacak zevk sahibi, zamansız ve her tarza hitap edecek hediye önerilerini bir araya getirdik.

Aramızda olmayan babalara saygı ve sevgiyle, babalar günü kutlu olsun!

YAYIN YÖNETİM DANIŞMANI
Ferhan Kaya

YAYIN YÖNETMENİ
(Sorumlu) Ceyda Günsür

GÖRSEL YÖNETMEN
Canan Yüksek

HAZIRLAYAN
İrem Naz Güvel

BİRİ ONUN İÇİN…

ZAMANSIZ

EMPORIO ARMANI (SAAT&SAAT), ₺19.280

KONFORLU

SAMSONITE SIRT ÇANTASI, ₺14.190

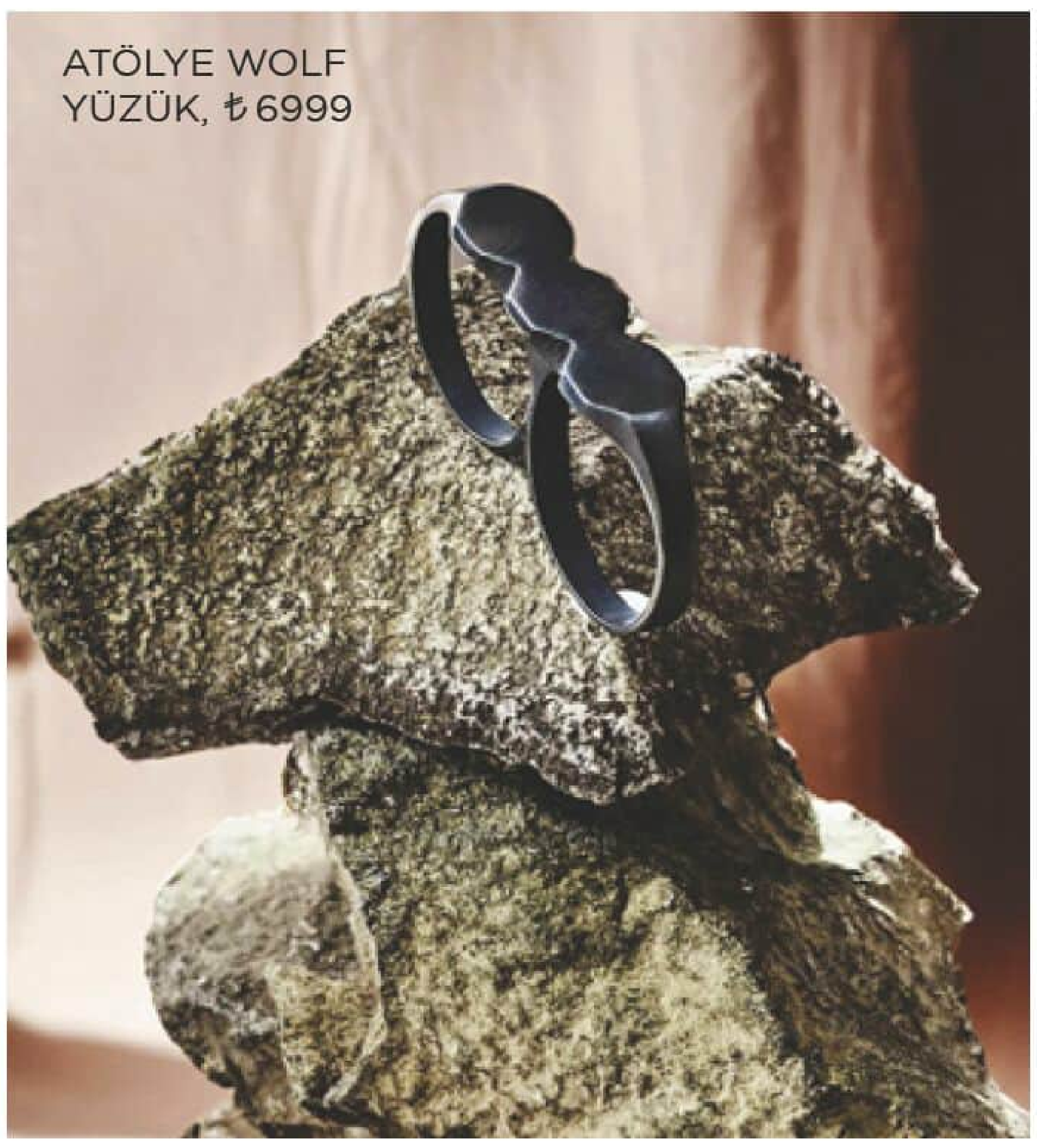
COOL

RAY-BAN (BOYNER), ₺5584

ŞIK

SAVE THE DUCK ŞORT MAYO, ₺4000

formsanté ATLAS Capital HELLO! Auto Show YACHT



ATÖLYE WOLF YÜZÜK, ₺6999

SAMSONITE SIRT ÇANTASI, ₺14.190

DESA KARTLIK, ₺1490

BEE GODDESS KOLYE, ₺99.950

ARİŞ PIRLANTA KOL DÜĞMESİ, ₺15.946

SESSİZ KAHRAMANLAR

Küçük detaylarla şıklığını konuşturan babanız için, tarzını tamamlayacak sessiz ama etkili seçimler sunun.

ATASAY BİLEKLİK, ₺1835

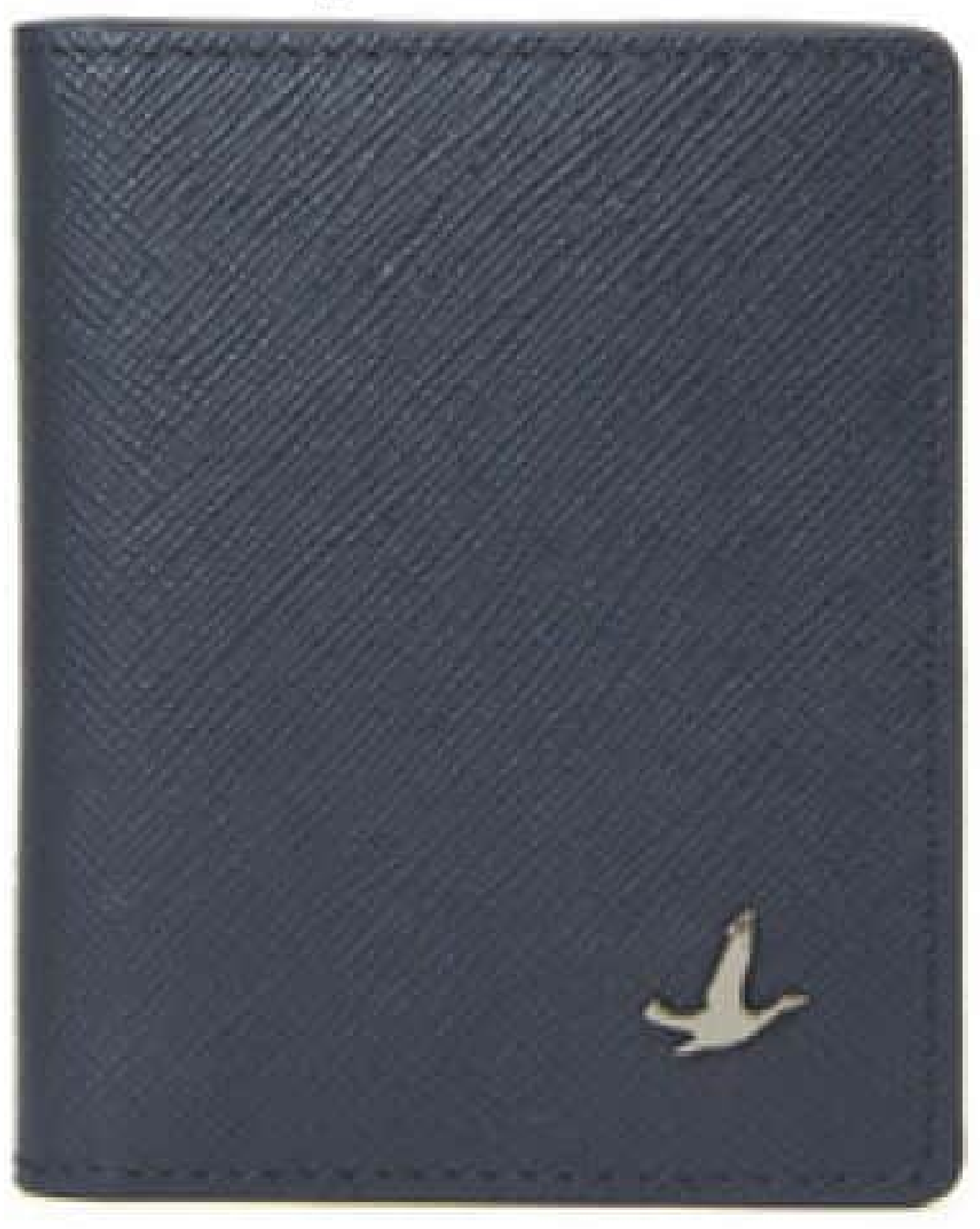
VAKKO KRAVAT, ₺2950

KİĞILI ÇANTA, ₺3490

CARRERA GÖZLÜK, ₺7345

ŞIK DETAYLAR

Tarzına özen gösteren bir babanız varsa, hediye seçiminiz şık bir aksesuardan yana olsun.



BEYMEN CLUB KARTLIK, ₺2699

LES BENJAMINS ŞAPKA, ₺1999

DIVARESE KEMER, ₺1499

YARGICI ŞAL, ₺2999,99

DERİMOD SIRT ÇANTASI, 2499,99

Babanız kadar özel hediyeler

Babalar, sevgilerini çoğu zaman sözlerle değil, varlıklarıyla gösterirler; sessizce yanımızda durur, gücümüz olurlar. Bu Babalar Günü'nde onlara sadece bir hediye değil, her anında yanında olduğumuzu hatırlatacak bir teşekkür sunabilirsiniz. İşte babanıza layık, sevgiyle seçilmiş hediye önerileri...

Fakir Execare Hepsi 1 Arada Düzeltici: Yeni Fakir Execare, 10'u 1 arada çok yönlü tasarımıyla babanızın kişisel bakım rutinini bir adım öteye taşıyor. Geniş ve hassas tıraş başlıklarıyla en ince detaylara bile özenle dokunurken, favori, bıyık, burun/kulak kılı ve vücut tıraş başlıklarıyla babalarınız için baştan aşağı eksiksiz bakım sunuyor. Paslanmaz çelik bıçaklarıyla uzun ömürlü, keskin ve konforlu bir kullanım deneyimi yaşatırken, ıslak ve kuru kullanım özelliği sayesinde her an her yerde pratik kullanım imkanı tanıyor. Ayrıca 1,5 saatlik şarjla 90 dakika kablosuz kullanım keyfi sunuyor.

Fakir Milkymoothie Kişisel Blender: Sağlıklı beslenmeyi hayatının bir parçası haline getiren babalar için ideal bir hediye olan Milkymoothie; badem, hindistan cevizi, kaju veya yulaf sütü gibi bitkisel alternatifleri ekonomik ve taze bir şekilde hazırlıyor. Ayrıca sıcak çorba, smoothie, meyve suyu hazırlama imkanı da sunuyor. Her kullanımdan sonra kendi kendini temizleme ve sterilizasyon özelliğiyle hijyen sağlayıp, babanıza ekstra zaman kazandırıyor.

iYO Revitalizing Eye Massager: Babalar Günü'nde babanıza sadece bir hediye değil, aynı zamanda özel bir bakım deneyimi sunun. Yatıştırıcı ısı terapisi, canlandırıcı sonik titreşim ve gençleştirici kırmızı ışık terapisi ile göz çevresi ve dudak bakımını mükemmelleştiren bu ürün, babanızın cildini beslerken ona rahatlama ve yenilenme hissi verecek.

De'Longhi Rivelia Tam Otomatik Kahve Makinesi: İki farklı çekirdek değiştirme haznesi sayesinde çekirdek çeşitlerini zahmetsizce değiştirmeyi mümkün kılan, her damak zevkine özel tat vadeden ve tasarım dünyasının en prestijli ödülleri Red Dot, IF Design ve Good Design tarafından tescillenen "Rivelia" kahve makinesiyle babanızın kahve deneyimindeki standartları yeniden belirlenecek.

Rivelia'nın sahip olduğu Bean Switch Teknolojisi, kahve çekirdekleri arasında zahmetsizce geçiş yaparak ister koyu kavrulmuş bir kahvenin güçlü notalarına, ister hafif bir karışımın narin aromalarına ulaşmayı mümkün kılıyor. Tescilli Bean Adapt Teknolojisi sayesinde de öğütme seviyesini, kahve dozunu ve infüzyon sıcaklığını seçilen çekirdeklere kolayca uyarlıyor. Rivelia, sütü mükemmel şekilde köpürterek latte, kapuçino ve diğer özel içecekler için ideal olan kadifemsi ve pürüzsüz dokular yaratan LatteCrema Teknolojisini de içeriyor.

KİP POLO TİŞÖRT, ₺1195

LACOSTE GÖMLEK, ₺5999

DESIGN BASED ISTANBUL
MAVİ
EST. 1991
Spirit
MAVİ ŞAPKA, ₺499,99

W COLLECTION CEKET, ₺12.990

DENİZLER AŞKINA

Ferah renkler, rahat kumaşlar ve özgün tasarımlar ile denizden ilham alarak babanıza özel bir dokunuş bırakın.

AMIRI TİŞÖRT, ₺17.708

GANT ŞORT MAYO, ₺3999

HEMINGTON POLO TİŞÖRT, ₺8999

ACADEMIA ŞORT MAYO, ₺3999

ARİŞ PIRLANTA SAFİR BİLEKLİK ₺20.468

BROOKS BROTHERS EL PORTFÖYÜ, ₺7995

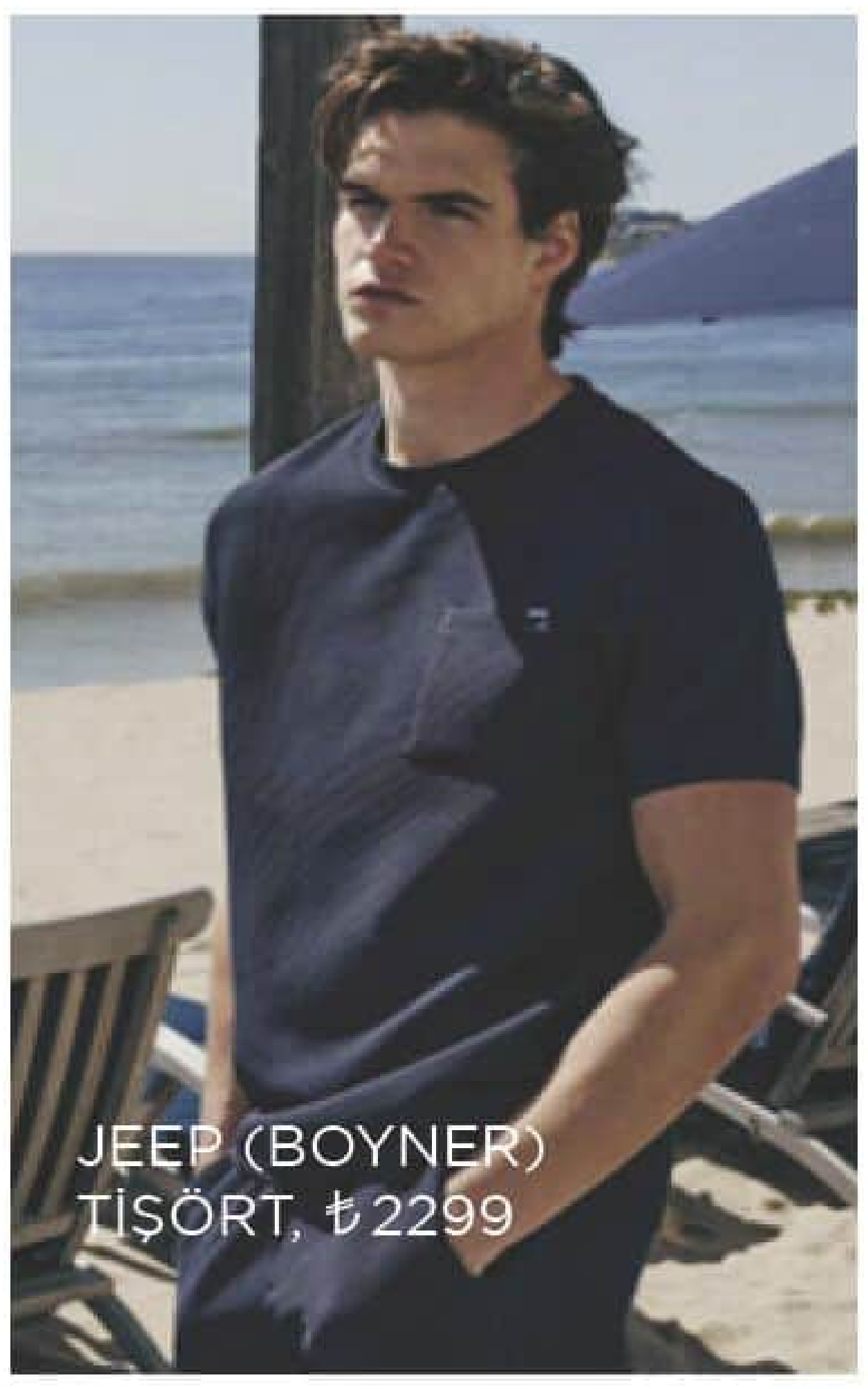
KİĞILI AYAKKABI, ₺4999

ROTA MAVİLİKLERE...

Bir taşla iki kuş vurun! Tatil öncesi babanızın yaz gardırobuna denizden ilham alan bir hediye edin.

NAUTICA
NAUTICA
NAUTICA TERLİK, ₺1799

COLIN'S ŞORT, ₺1099,90


JEEP (BOYNER) TİŞÖRT, ₺2299

CHAMPION ŞAPKA, ₺999

SAVE THE DUCK ŞORT MAYO, ₺4000

saat&saat ile babalar günü'nü unutulmaz kılın!

Türkiye'nin Saatçisi Saat&Saat'in, dünyaca ünlü saat markalarının zamanı değerli kılan eşsiz saatleriyle Babalar Günü'nünde babanıza olan sevginizi ifade edin; babanızın bileğinde her an şıklığı ve zarafeti hissettirin.

Hızın ve zamanın kesişim noktası: Universe Constant
Universe Constant'ın İsviçre saatçiliğinin üstün işçiliğini modern tasarımla buluşturan Galactica Chrono Racer, zamana meydan okuyan babalar için ideal bir hediye. Efsanevi ETA 7750 otomatik mekanizma, kronograf, takvim ve gün göstergesiyle zamanı hassasiyetle sunarken, tachymetre ve Super-Luminova detaylarıyla her koşulda net okunabilirlik sağlıyor. 10 ATM su geçirmezliğiyle de daima babanızın yanında.

Ürün Kodu: UC8934-UC8967

Gc: Klasik şıklık, modern detaylar
Gc, Coussin Shape ile zamansız erkek stiline güçlü bir dokunuş katıyor. 44 mm çelik kasası, dayanıklı safir camı ve metalik gri tonlardaki bileziğiyle, modern babaların stilini zarafetle yansıtıyor. İsviçre yapımı quartz mekanizmasıyla zamanı hassasiyetle takip ederken, bej renkli analog kadranı ve minimalist tasarımı her ortamda kusursuz bir duruş sergiliyor. Günlük kullanımda sunduğu maksimum konfor ile her an babanıza eşlik etsin.

Ürün Kodu: GCY99023G1

Tommy Hilfiger ile sportif şıklık
Sportif şıklığı yeniden tanımlayan Tommy Hilfiger, beyazın modern asaletiyle ikonik renklerini buluşturuyor. 46 mm çelik kasası ve beyaz silikon kayışıyla babaların stiline güçlü bir dokunuş katan saat, beyaz kadrandan kayışa uzanan ikonik çizgileriyle dikkat çekiyor. Bu özel tasarım, modern yaşamın dinamik ve şık yansımasını bileğine taşımak isteyen babalar için ideal!

Ürün Kodu: TH1792167

Versace ile zamansız şıklık
Versace, V-Real Active Chrono saat modeliyle ikonik tasarımını zamansız bir şıklıkla buluşturuyor. 45 mm eco-seramik kasası, siyah kadranı ve geri dönüştürülmüş kayışıyla sürdürülebilirliği ve dayanıklılığı bir araya getiren saat, Medusa başı ve Greca motifleriyle Versace'nin özgün tarzını yansıtıyor. İsviçre yapımı kronograf quartz mekanizması ve tarih göstergesi sayesinde, babanızın stiline hem estetik hem de işlevsel bir dokunuş katacak.

Ürün Kodu: VRSCVE0L00125

Diesel ile zamana imzanı bırak
Mavinin büyüsünü güçlü bir duruşla buluşturan Diesel, Babalar Günü'ne özel şık bir hediye sunuyor. 49 mm çelik kasa, mavi kadran ve quartz mekanizmasıyla dikkat çeken model; metalik gri çelik bilezik ve kahverengi deri kayış seçenekleriyle her stile uyum sağlıyor. Babaların stilini tamamlayacak ikonik bir tasarım.

Ürün Kodu: DZ4656

USPA: Mavi detaylarla zarif dokunuş
U.S. Polo Assn., modern tasarımı ve dikkat çekici detaylarıyla öne çıkıyor. 43 mm çelik kasası, mavi analog kadranı ve silikon kordonuyla hem sağlamlık hem de konfor sunan bu özel saat, babanızın stilini tamamlayacak zarif bir seçenek. Quartz mekanizmasıyla yüksek hassasiyet sağlayan model, babanıza her baktığında sizi hatırlatacak anlamlı bir hediye olacak.

Ürün Kodu: SPA1107-02

Philipp Plein: Cesur ve zamansız
PHILIPP PLEIN'in ikonik modeli The $kull, yenilenen metal bileziği ve devrim niteliğindeki iSize® teknolojisiyle babanızın stiline cesur bir dokunuş katıyor. 44 mm altın ve çelik kasa, derin yeşil kadran ve 3D kafatası detayıyla güçlü bir duruş sunuyor. Bileğe göre ayarlanabilen iSize® sistemi konfor sağlarken, SEIKO NH70 otomatik mekanizma kusursuz zaman takibi sunuyor. 50 metre su geçirmezlik özelliğiyle The $kull, tarz sahibi babalar için zamansız bir hediye.

Ürün Kodu: PWAAA2825

Maurice Lacroix: Göz alıcı stil
İsviçre saatçiliğinin ustalığını şehirli yaşamın enerjisiyle buluşturan Maurice Lacroix, 50. yılına özel "1975" Koleksiyonu'ndaki bu modelle babalara zarif ve işlevsel bir seçenek sunuyor. 39 mm kasa çapına sahip quartz saat; güneş ışını desenli mavi kadranı, elmas kesim indeksleri ve dauphine tarzı akrep-yelkovanıyla dikkat çekiyor. Çelik bileziği ve 'Easy Strap Exchange' sistemiyle kişiselleştirilebilen bu özel model, Babalar Günü'nde zamansız bir hediye arayanlar için ideal.

Ürün Kodu: ML-751007SS002430-1

BU BİR İLANDIR.

www.saatvesaat.com.tr

RAHAT VE TEMPOLU

Yol gösteren adımlarla ilerleyen babalar, iz bırakmanın ne demek olduğunu iyi bilir. Bu babalar gününde, ona temposuna ayak uyduracak bir hediye verin.

CAMPER SNEAKER, ₺4699

CONVERSE SNEAKER, ₺4499

ADIDAS (SNEAKS UP) SNEAKER, ₺5199

DERİMOD AYAKKABI, ₺5999,99

TIMBERLAND AYAKKABI, ₺7999

VANS AYAKKABI, ₺2999

TOMMY HILFIGER SNEAKER, ₺4949

ELLE AYAKKABI, ₺5299,90

DESA AYAKKABI, ₺5990

NEW BALANCE SNEAKER, ₺7299

TOD'S LOAFER, ₺29.950

KARL LAGERFELD (BOYNER) AYAKKABI, ₺10.849

LUMBERJACK SNEAKER, ₺2599

GEORGE HOGG (DİVARESE) LOAFER ₺12.999

REEBOK SNEAKER, ₺3499,99

HOTİÇ AYAKKABI, ₺7998

VAZGEÇİLMEZ KONFOR

Gün içinde hareketli bir iş rutini olan babalar için en vazgeçilmez hediye hem şık hem de rahat bir çift ayakkabı.

SPORU DA STİLİ DE
SİZDEN ÖĞRENDİK!

En sportif babalar için en Sportive hediyeler.

HOKA, Clifton 10

Mağazalarımız

www.sportive.com.tr

SPORTIVE

SLAZENGER ÇEVİKLİK ANTRENMAN MERDİVENİ, ₺989,90

ADIDAS HOODIE, ₺9499

PRO TOUCH (INTERSPORT) SQUASH RAKETİ, ₺750

PUMA BORUSSIA DORTMUND DEPLASMAN FORMASI,

₺4.600

DİNAMİK RUH

Babanız hareketliyse, hediyeniz de onun temposuna ayak uydurmalı. Çünkü dinamik ruhlara sıradan hediyeler yetmez.

TCHIBO SPOR ÇANTASI, ₺1699

SKLZ (BEYMEN) BASKETBOL TOPU, ₺699,90

DAİMA AKTİF

Yerinde duramayan babalara özel enerjik seçimler!

WRANGLER ŞORT, ₺1008,99

DECATHLON 3 KG DAMBIL, ₺940

SKECHERS KRAMPON, ₺4599

NIKE AYAKKABI, ₺6299,90

HUMMEL EŞOFMAN ALTI, ₺1529,95

SAVE THE DUCK TİŞÖRT, ₺2475

MAVİ ŞAPKA, ₺449,99

KORKMAZ TERMOS, ₺1299

LUFIAN EŞOFMAN ALTI, ₺1699,99

COOL TAVIR

En cool aksesuar olan güneş gözlükleri, babanızın tarzına gizem katarken, ona şıklığı ve özgünlüğü bir arada sunacak.

KİLİT PARÇA

Bir erkeğin kıyafet seçimini tamamlayan en önemli akseuarlardan biri de gözlük seçimi. Trend olanı değil, babanızın yüzüne en yakışacak parçayı seçin.

SUNGLASS HUT (SCUDERIA FERRARI), ₺6290

MORLIN, ₺7000

40 MILLION EYEWEAR, ₺17.926

CARRERA, ₺6610

DOLCE&GABBANA, ₺24.990

EYEWEAR BY DAVID BECKHAM, ₺11.260

BLUEMINT, ₺5400

POLAROID, ₺2925

PERSOL, ₺13.686

RAY-BAN (BOYNER), ₺5584

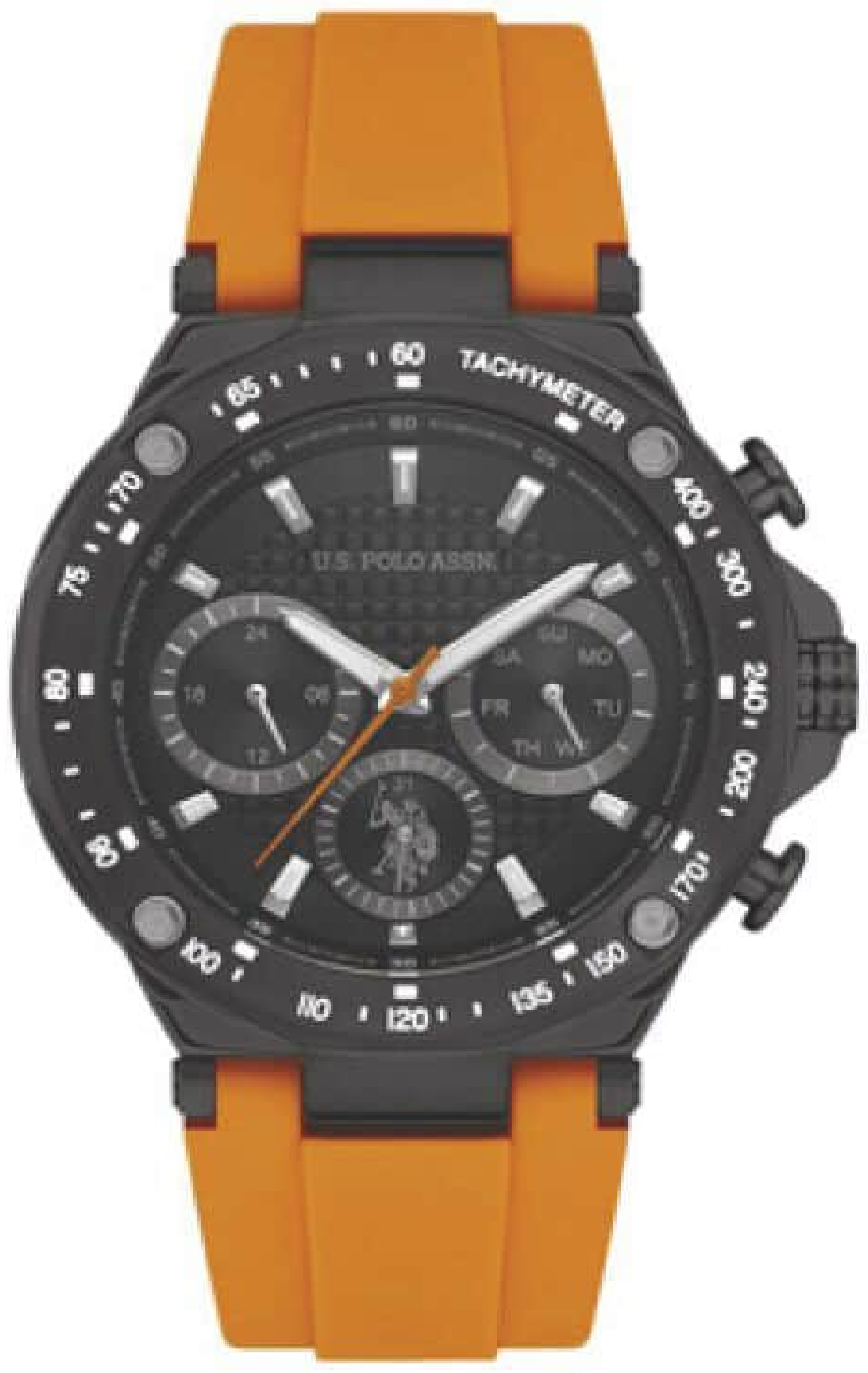
BURBERRY, ₺9730

GUESS, ₺6012

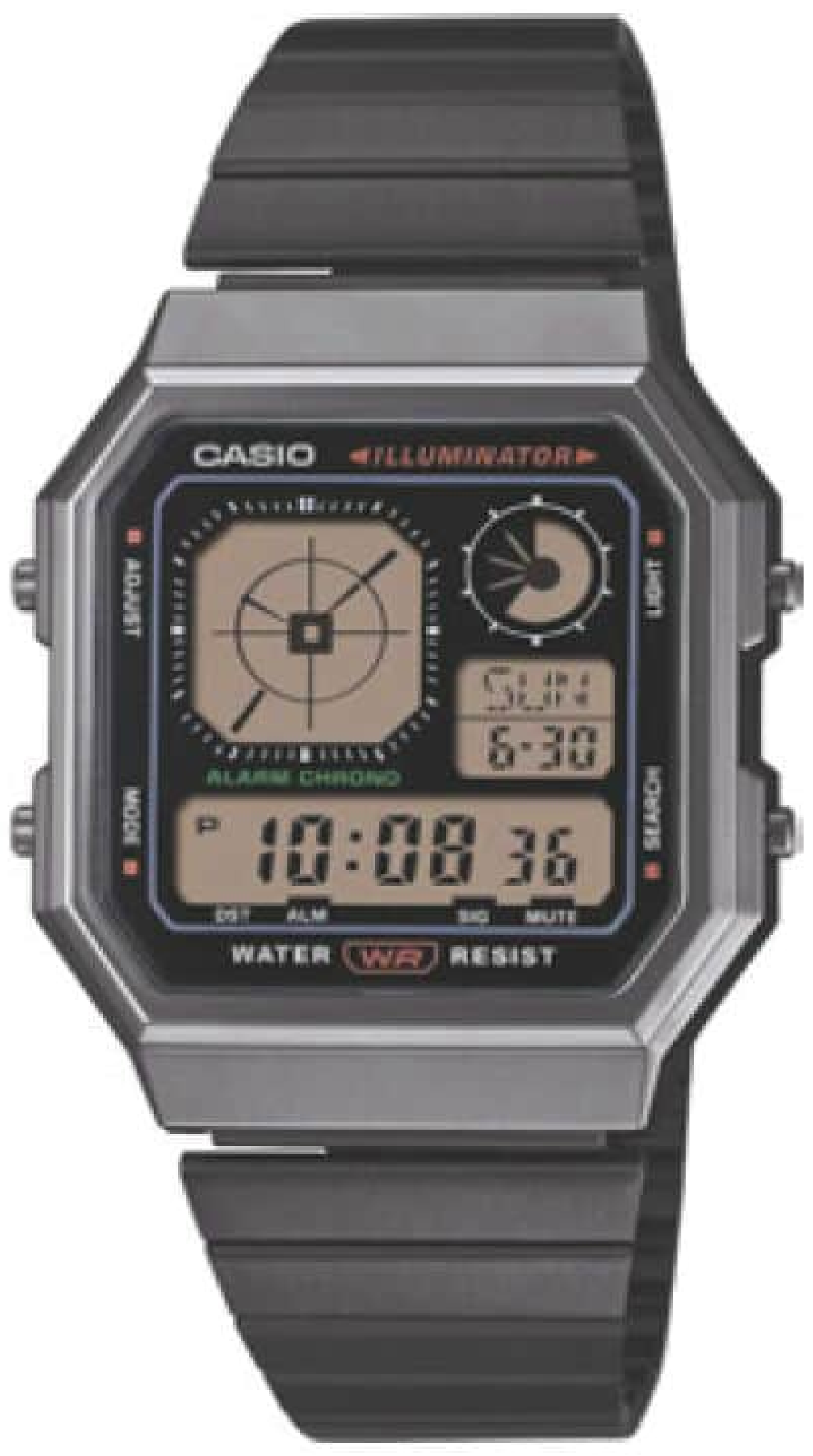
GUCCI, ₺15.480

ARMANI EXCHANGE (ATASUN), ₺3140

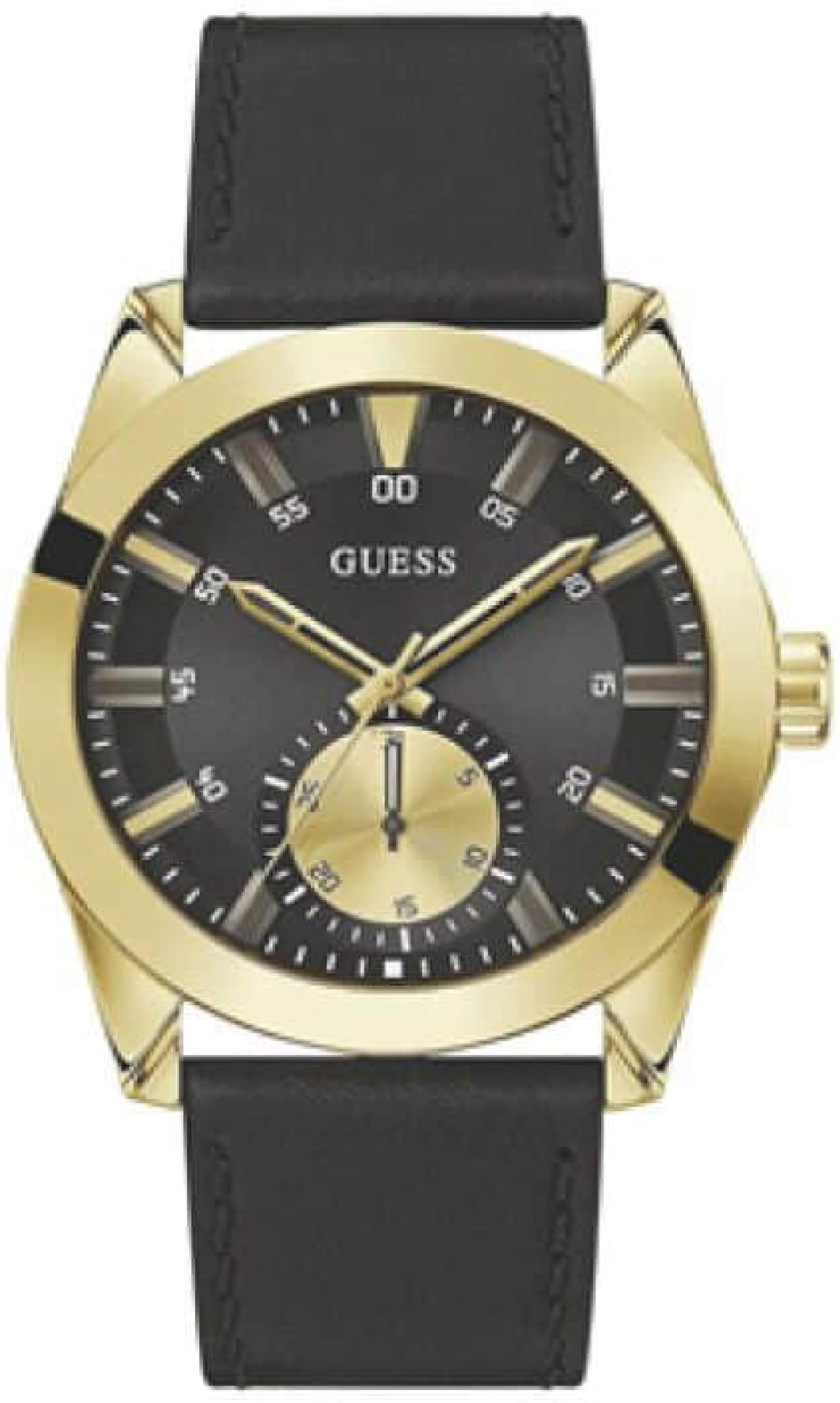
LONGINES, ₺189.800



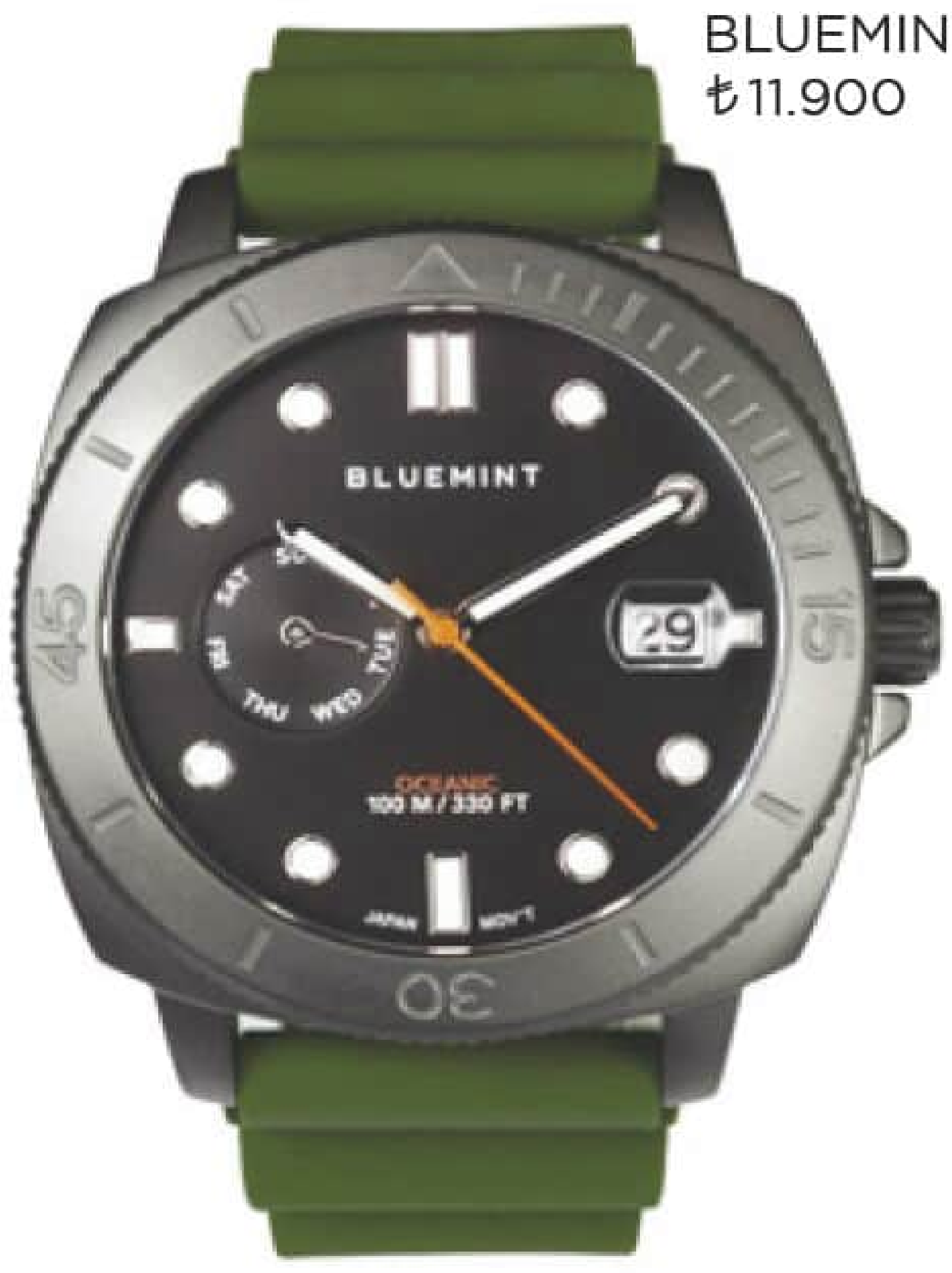
U.S. POLO ASSN., ₺6930



CASIO, ₺6819



GUESS (BOYNER), ₺4136



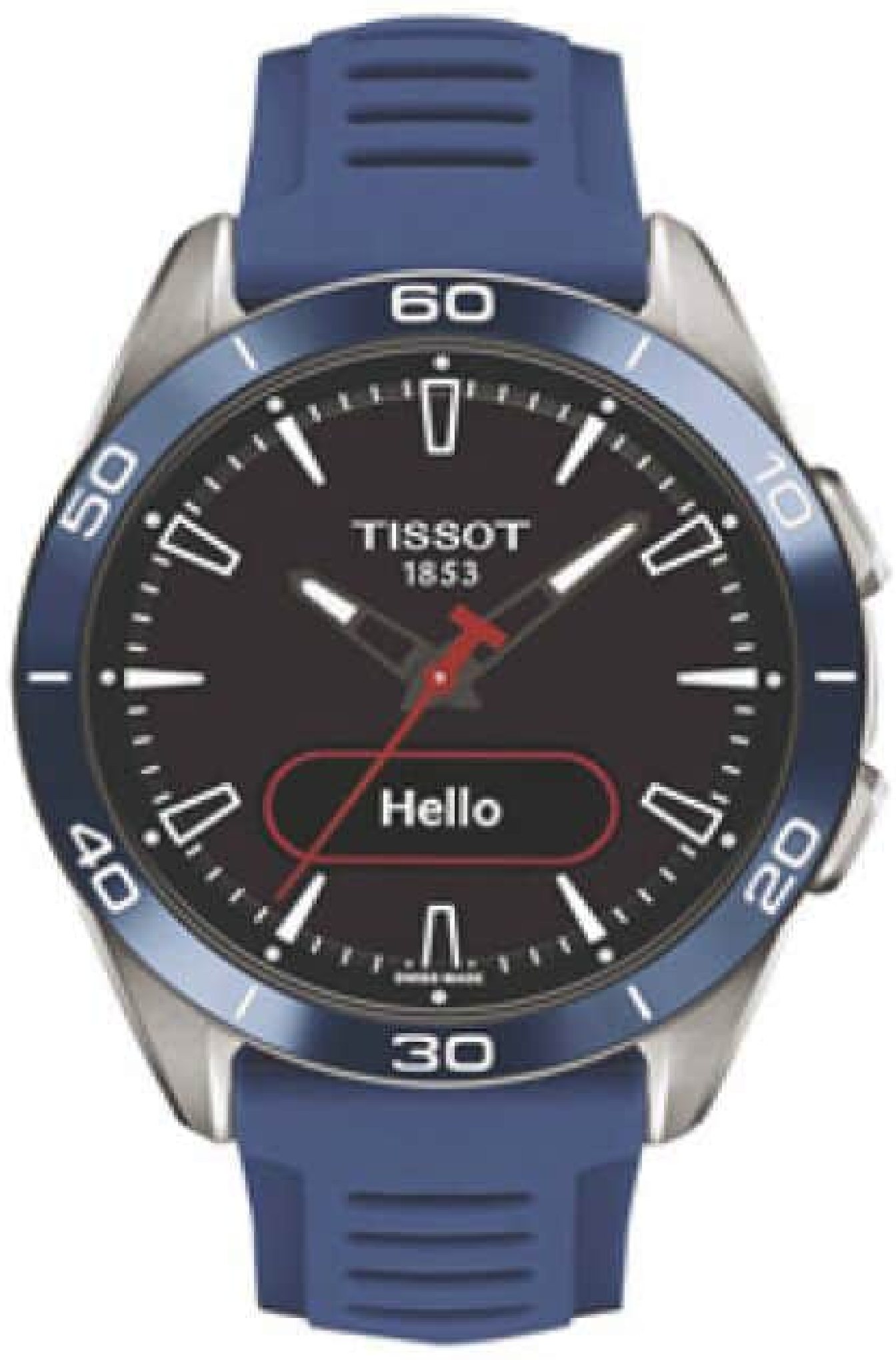
BLUEMINT, ₺11.900

ANIN DEĞERİ

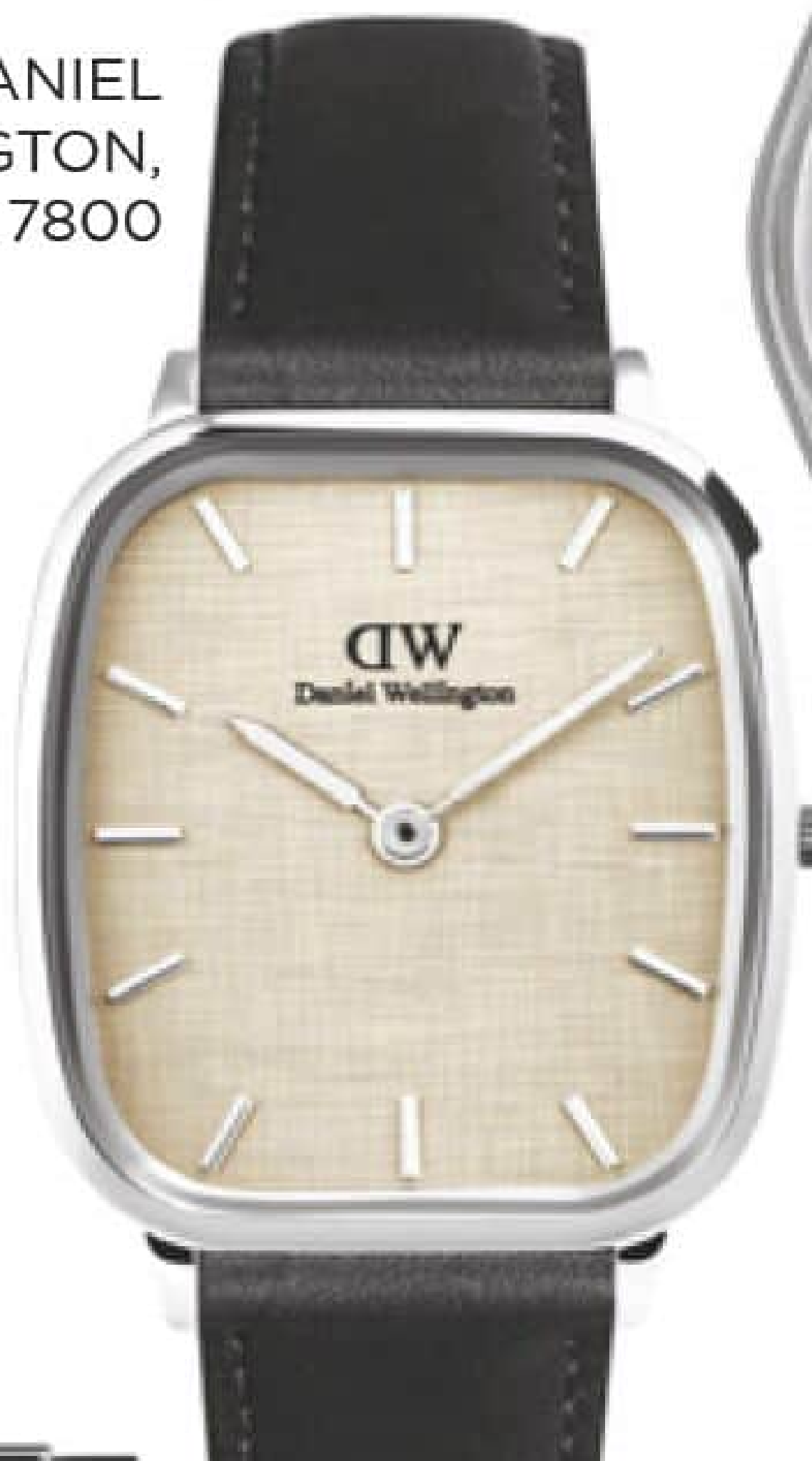
Hayat akar, stil kalır. Babanızın zamana karşı duruşunu yansıtan saatlerle bu özel günü ölümsüzleştirin.

STİL SAHİBİ

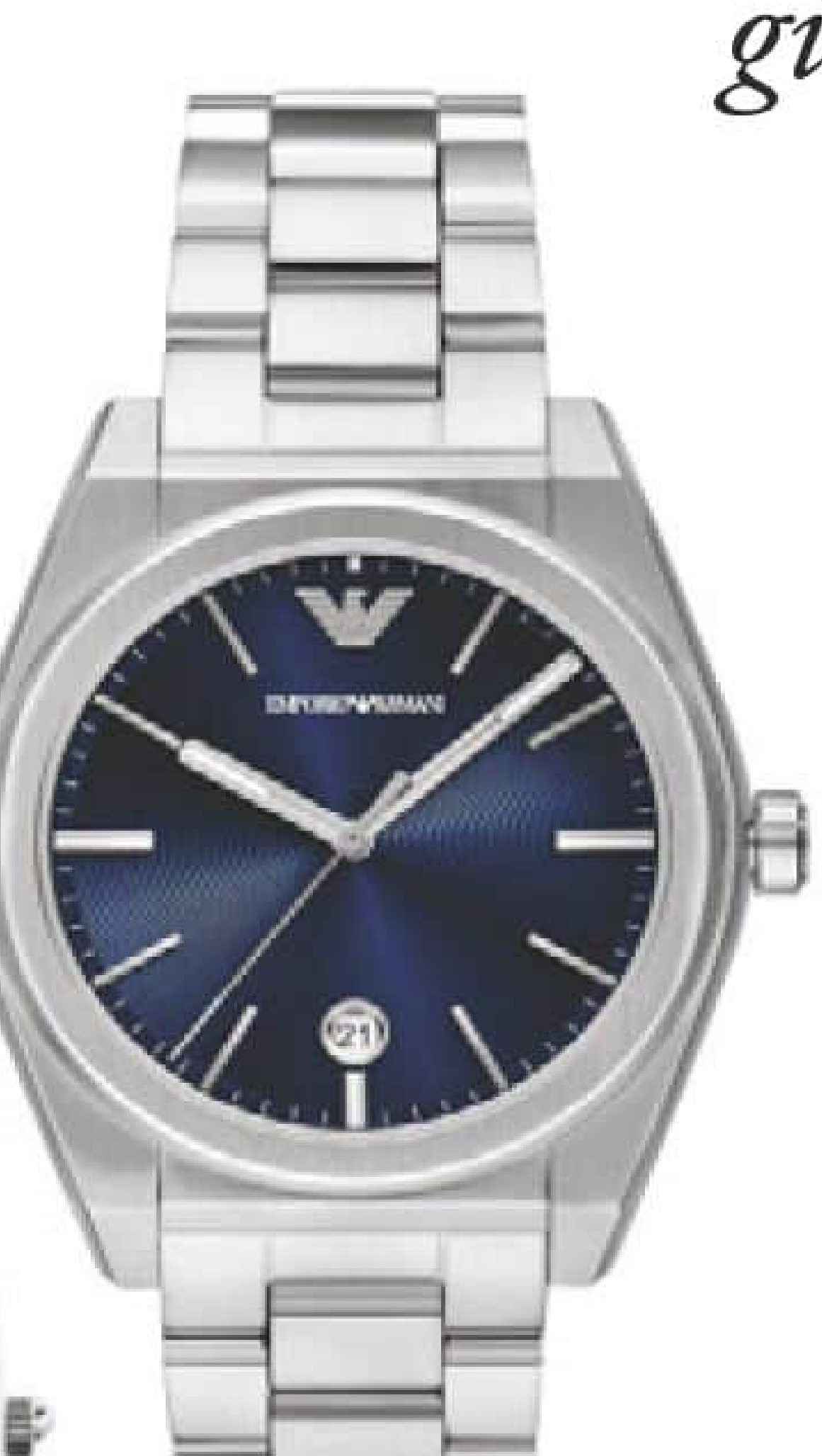
Bir erkeğin en önemli mücevheri olan saatini tarzına ve zevkine göre seçmesi stil sahibi görünmesinin olmazsa olmazlarından...



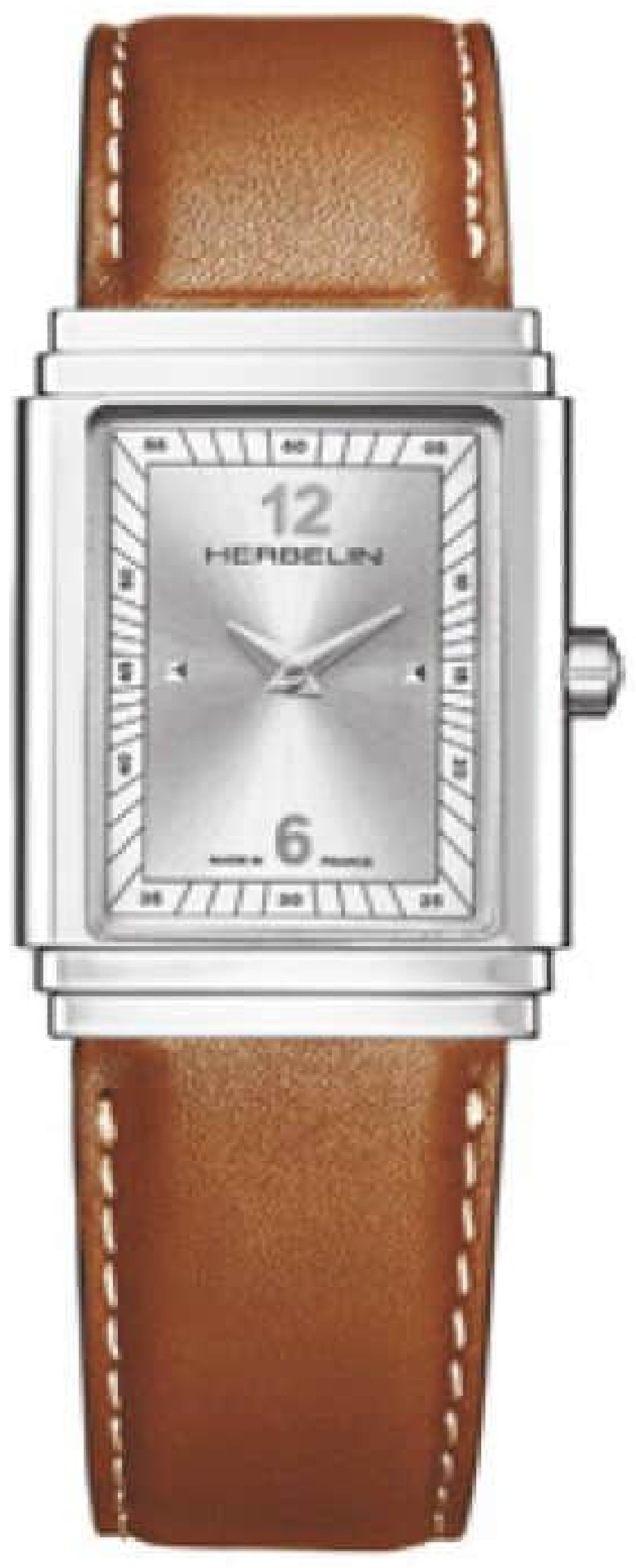
TISSOT (KONYALI SAAT), ₺46.530



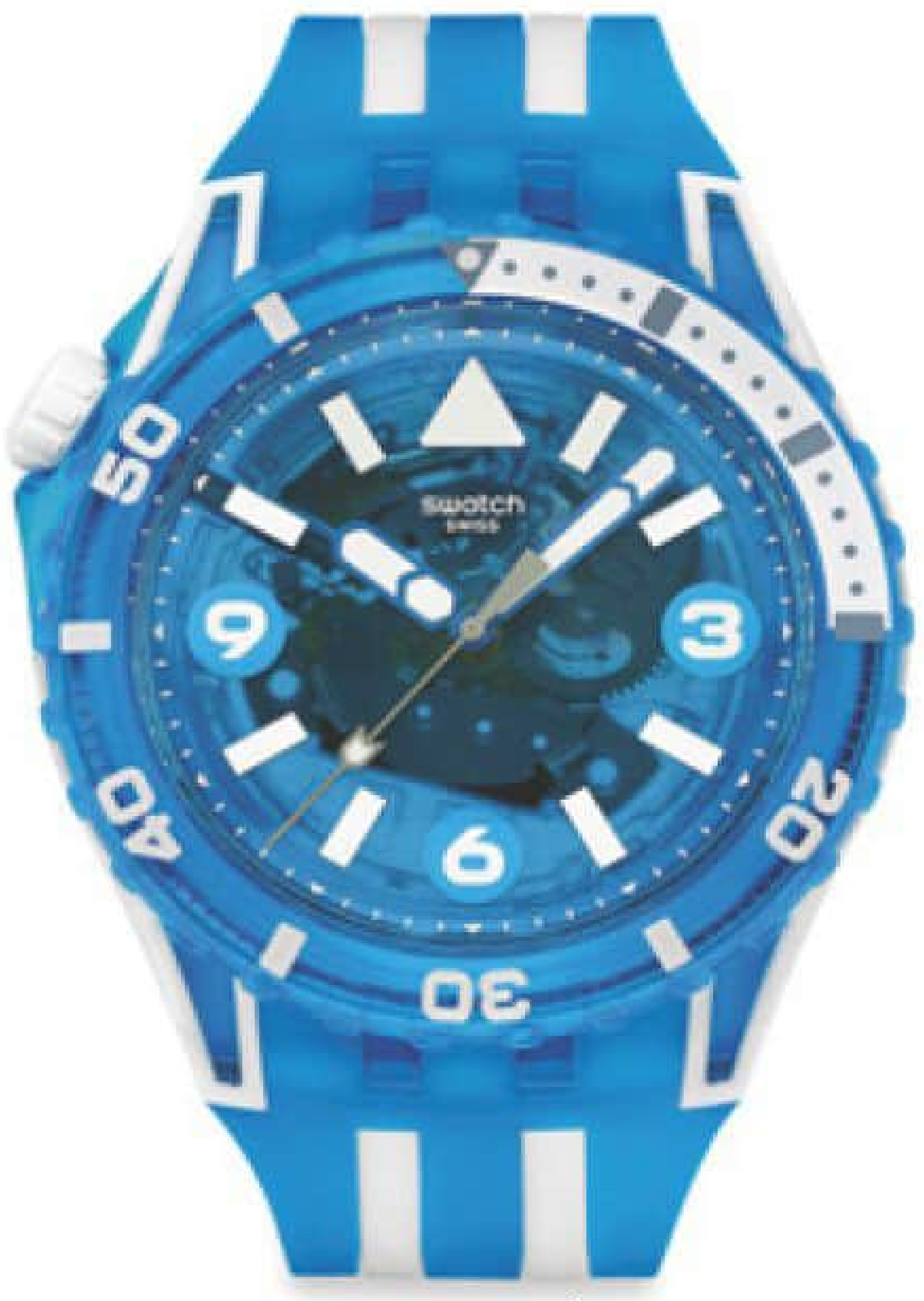
DANIEL WELLINGTON, ₺7800



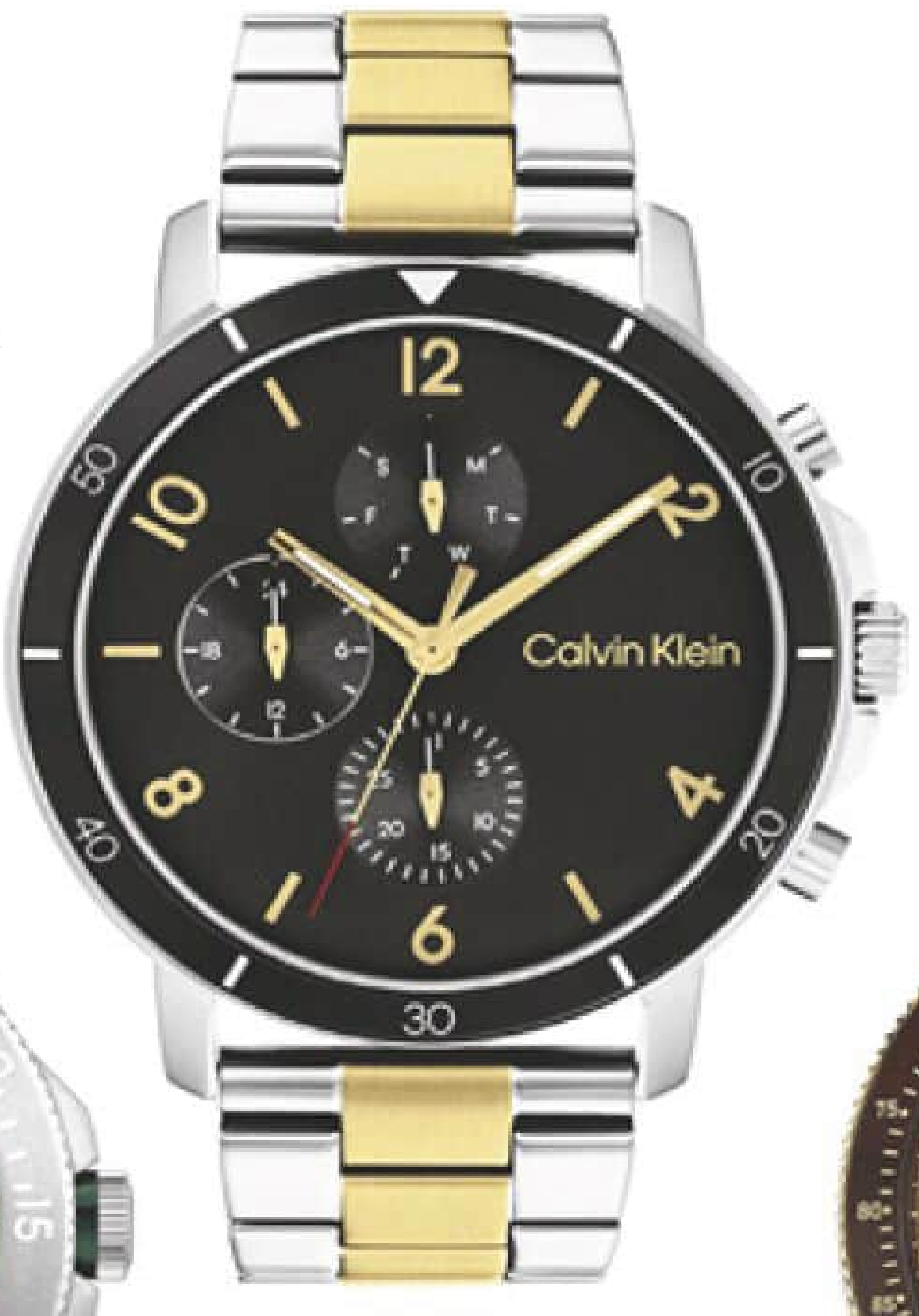
EMPORIO ARMANI (SAAT&SAAT), ₺19.280



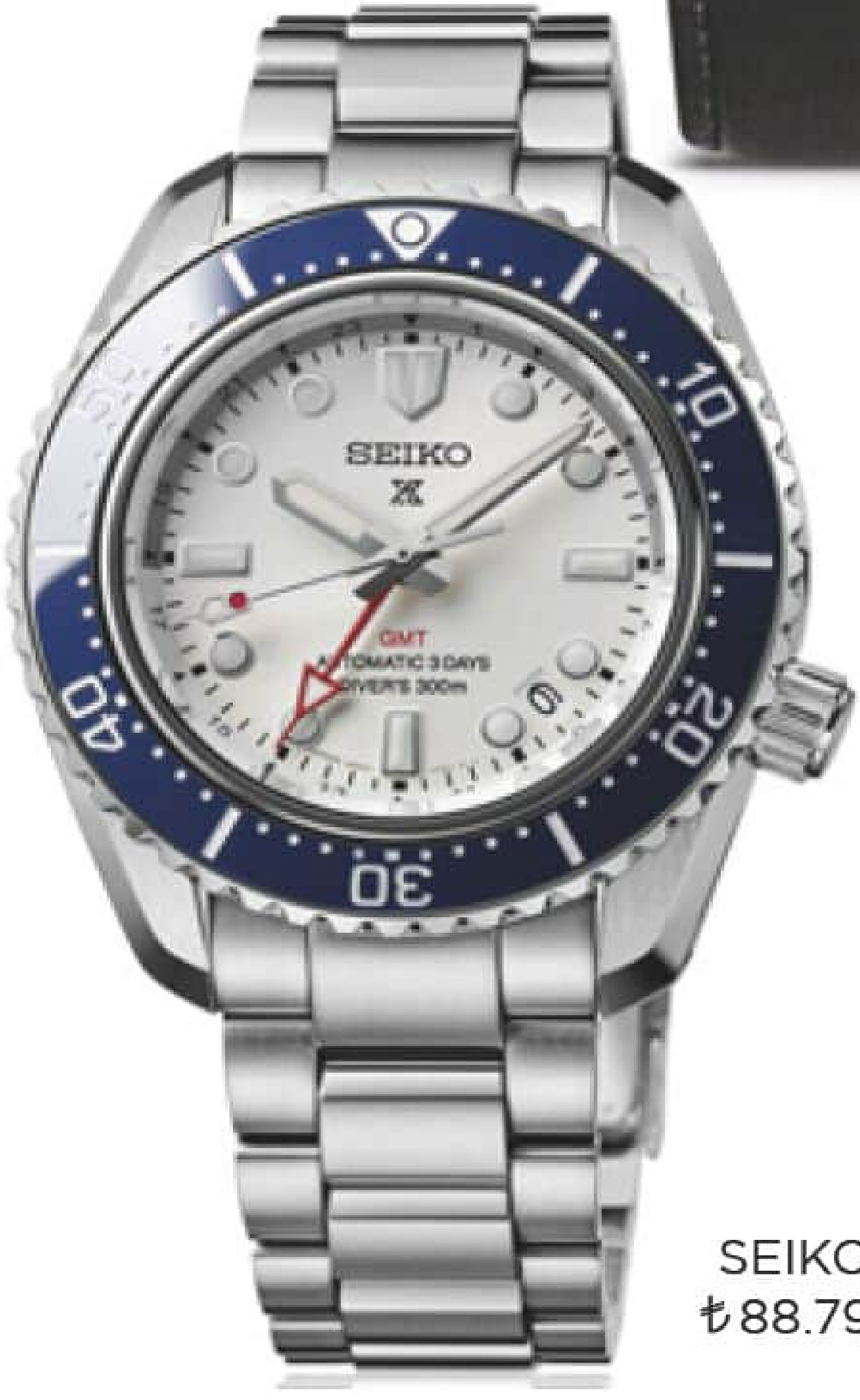
HERBELIN, ₺18.900



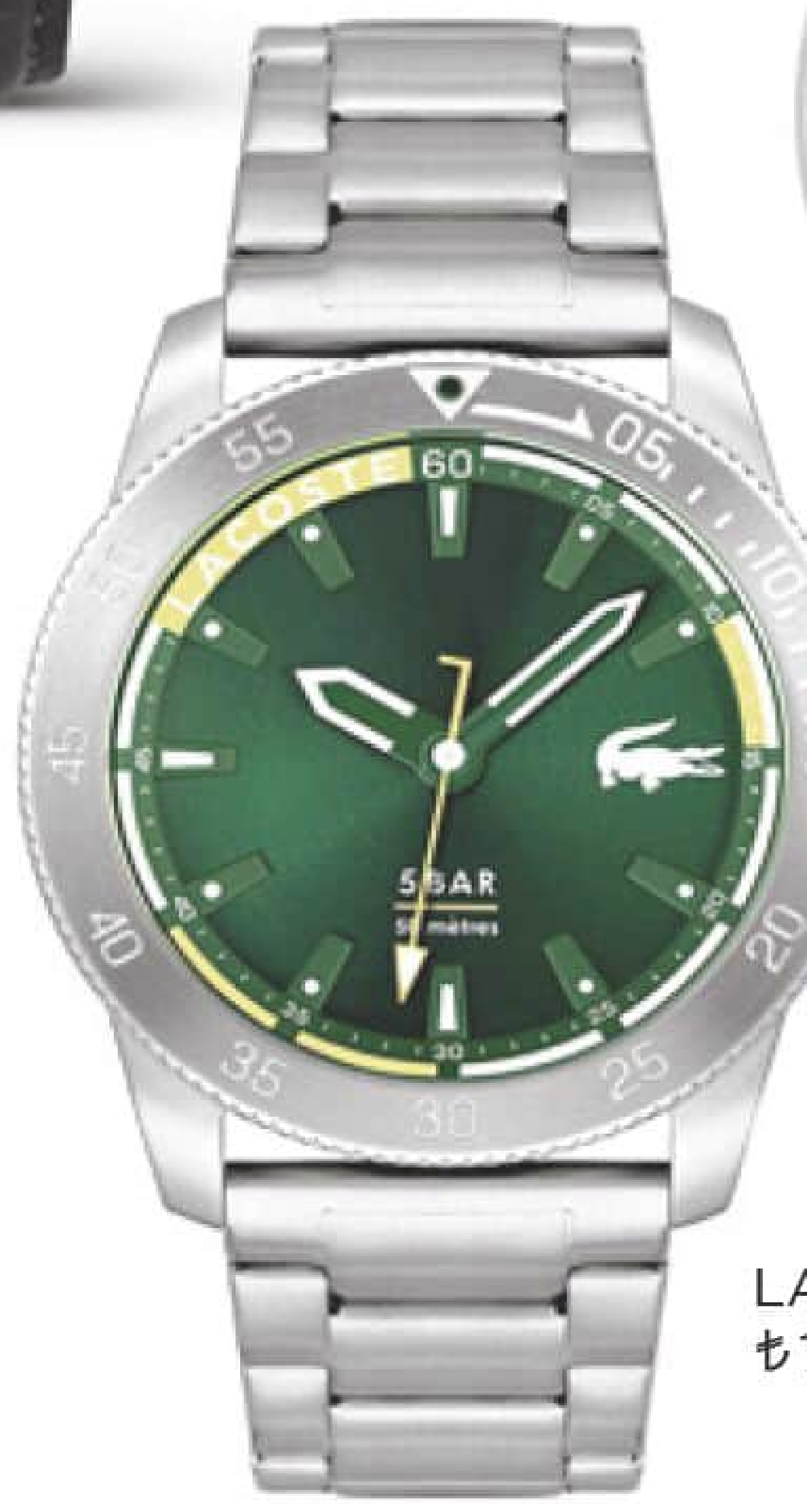
SWATCH, ₺6800



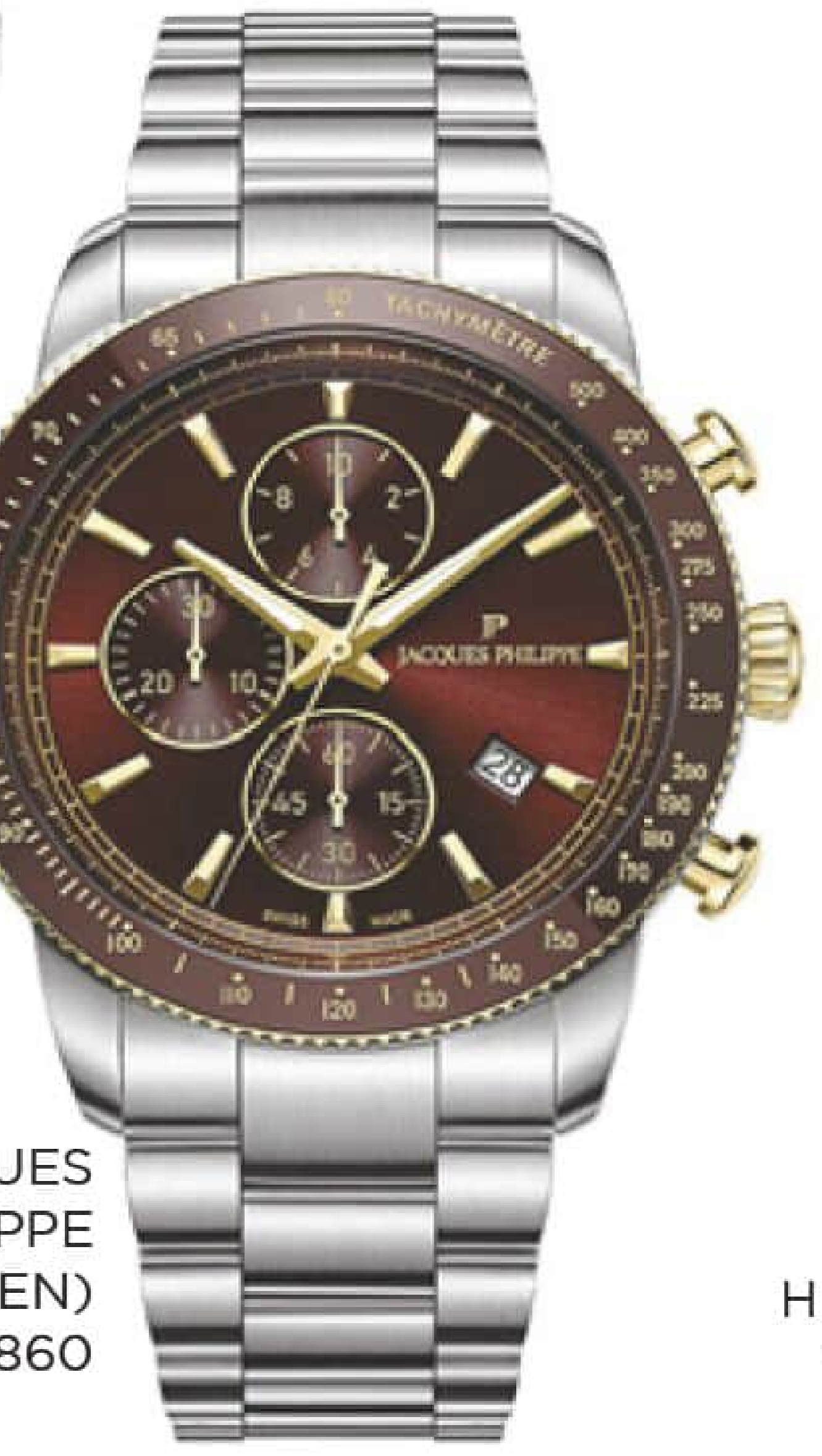
CALVIN KLEIN, ₺14.550



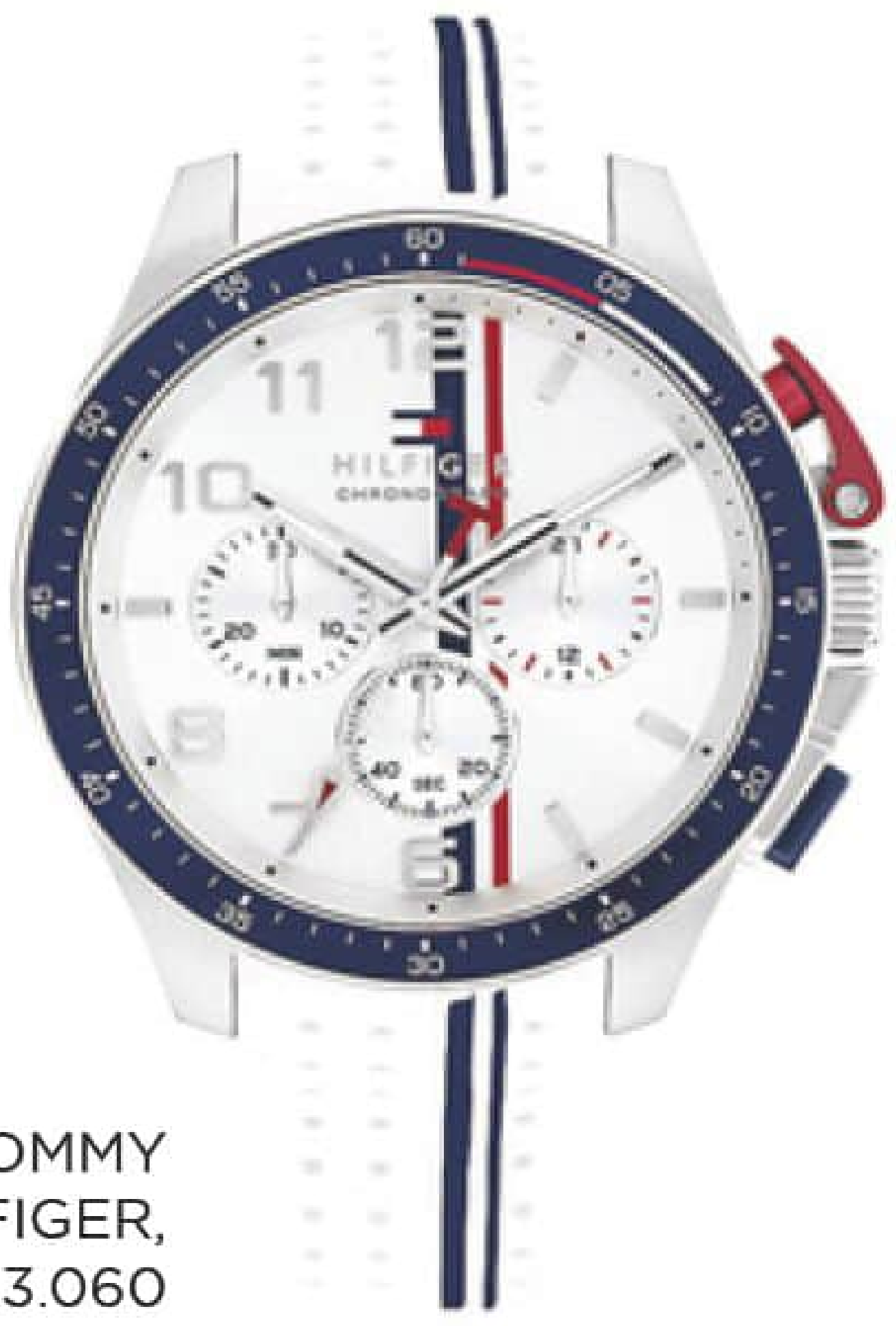
SEIKO, ₺88.795



LACOSTE, ₺11.230



JACQUES PHILIPPE (BEYMEN) ₺20.860



TOMMY HILFIGER, ₺13.060

DJI OSMO KAMERA, ₺9199

CANON FOTOĞRAF MAKİNASI, ₺48.999

PHILIPS ŞARJLI DİŞ FIRÇASI, ₺4949,99

MONSTER NOTEBOOK MOUSE, ₺499

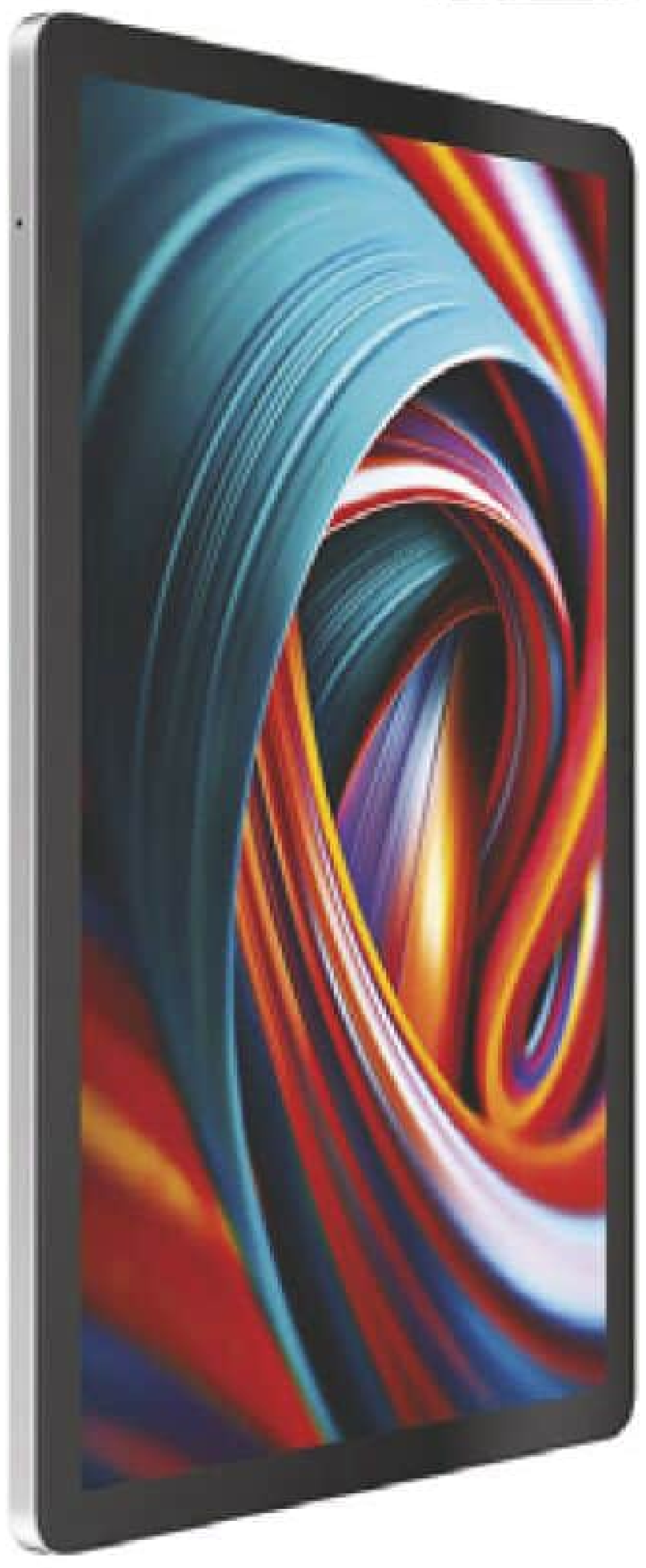
JBL (VATAN BİLGİSAYAR) HOPARLÖR, ₺1990

NPO (AMAZON) TAŞINABİLİR AKILLI LED, ₺2049

LOGITECH (MEDIA MARKT) KULAKLIK, ₺789

BABA MODE: ON

Teknolojiyle arası iyi olan babanız için akıllı seçimler zamanı. Hayatını kolaylaştıracak hediyelerle onu mutlu edin.

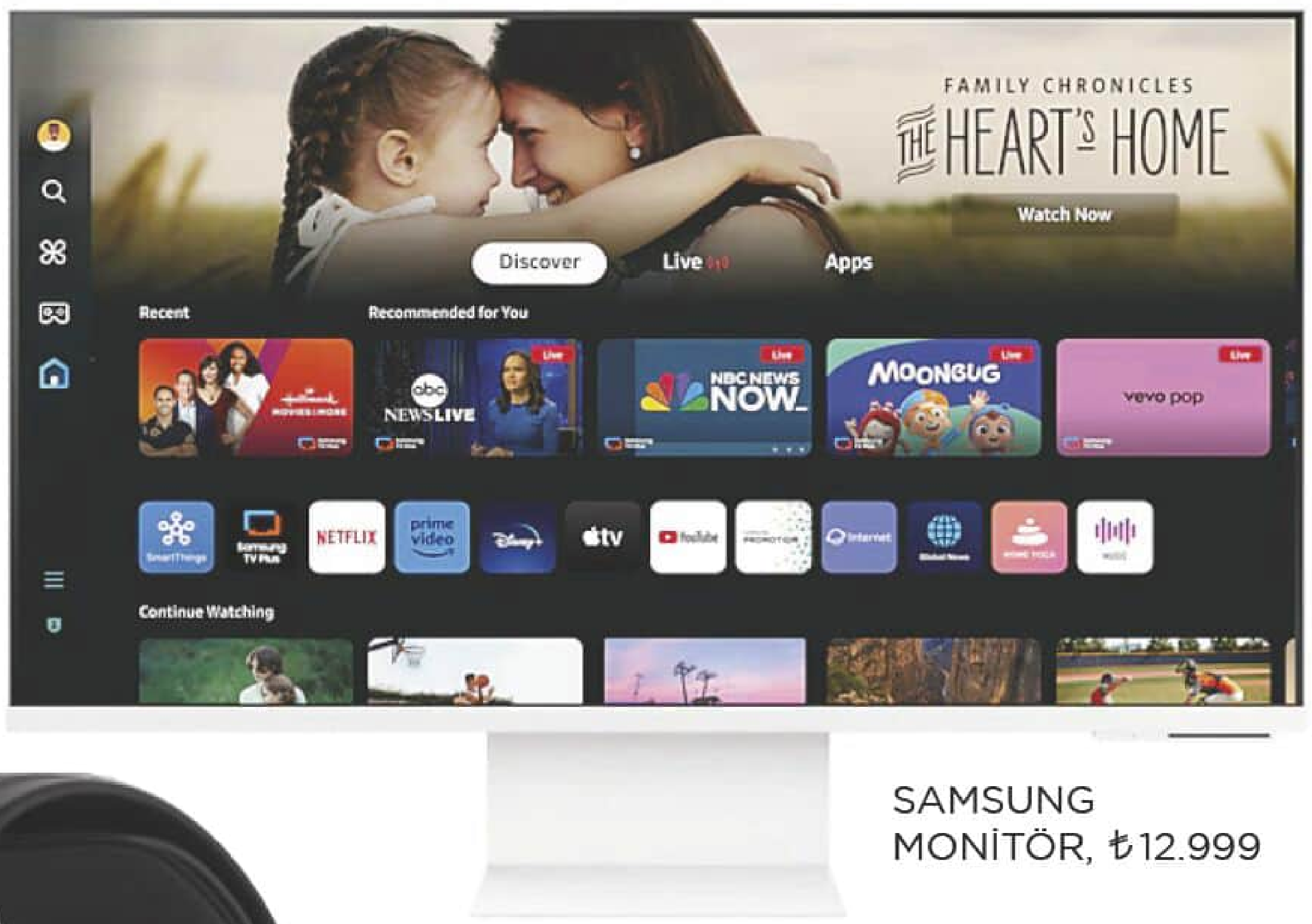


CASPER TABLET, ₺7499

BRAUN SAKAL DÜZELTİCİ, ₺3999

TEKNO SEÇİMLER

Yenilikleri takip eden bir babanız varsa ona alacağınız en ideal hediye kullandığı bir ürünün son versiyonunu almak olur!



SAMSUNG MONİTÖR, ₺12.999

HUAWEI AKILLI SAAT, ₺15.999

SONY (TEKNOSA) KULAKLIK, ₺8250

LARQ (BIOCORE) AKILLI TERMOS,

₺9690

APPLE (MEDIA MARKT) AKILLI SAAT, ₺20.999

IYO CİLT BAKIM CİHAZI, ₺9929

RAZER KLAVYE,
₺2629

MAKETİSTAN PLASTİK SAVAŞ GEMİSİ MAKET KİTİ, ₺1705,07

LENCO (BOYNER) PİKAP, ₺4499

NINTENDO (MEDIA MARKT) EL KONSOLU, ₺14.999

DECATHLON OLTA SETİ, ₺1790

KEŞİF HEYECANI

Babanızın hobilerini keşfetmesine yardımcı olacak hediyeleri keşfedin ve ona keyifle vakit geçireceği seçenekler sunun.

DIŞA DÖNÜK

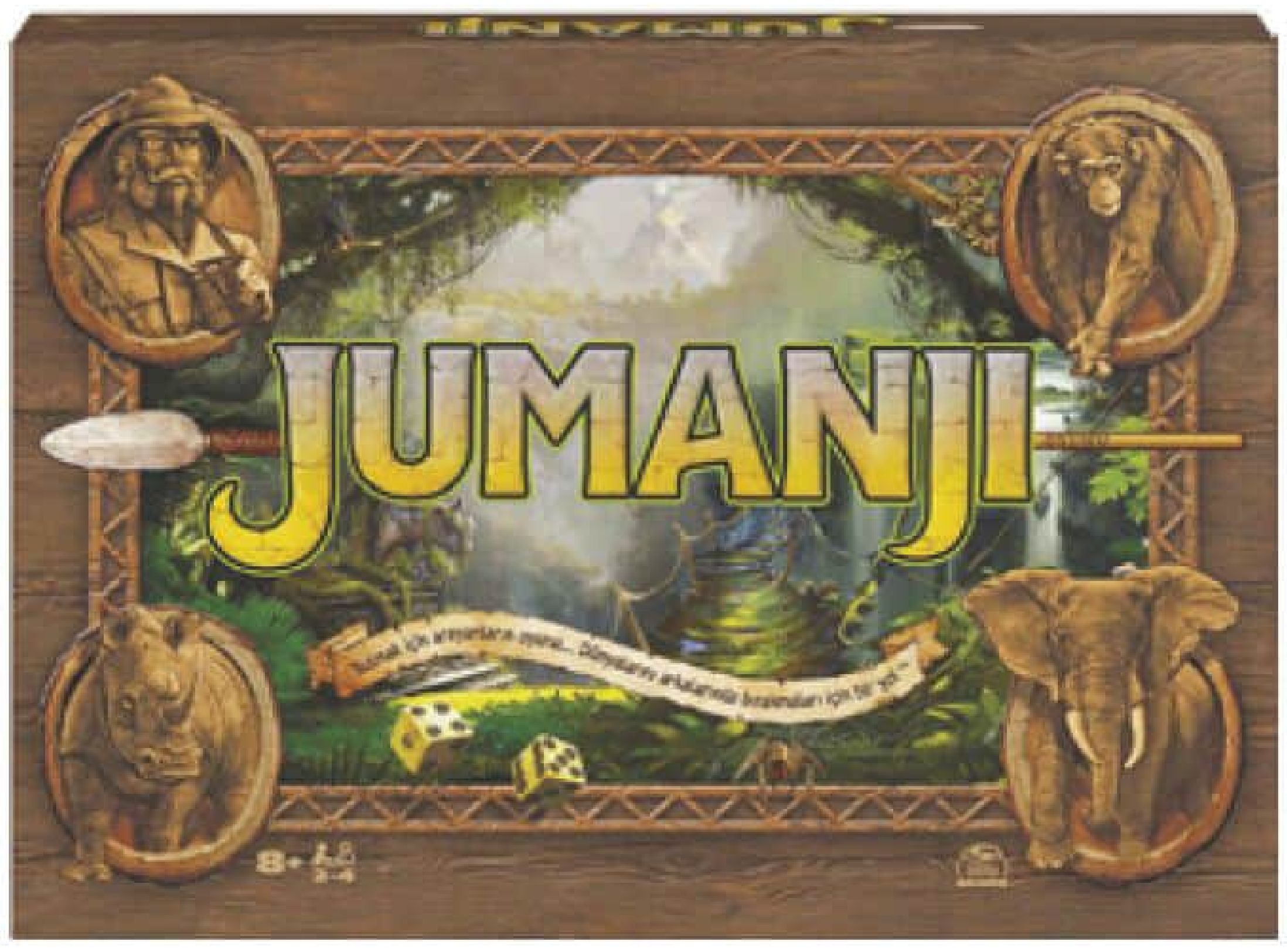
İçindeki çocuğu yaşatan ve hobilerine zaman ayıran babalar için onları mutlu edecek öneriler...

OVERGAME BATMAN FİGÜRÜ, ₺1499

LEGO DARTH VADER KASKI, ₺3299

ZUHAL MÜZİK (KOZMOZ) KLASİK GİTAR, ₺3800

HEMISPHERE DOLMA KALEM, ₺5200



JUMANJI (AMAZON) KUTU OYUNU, ₺916,04

HEPSİBURADA SATRANÇ SETİ, ₺1765,99

JYSK ÇADIR,
₺1150

METRO GAZLI MANGAL, ₺44.990

Türkiye'nin en çok satan yat ve deniz kültürü dergisi

YACHT TÜRKİYE
TANIL TUNCEL: SANTORİNİ VE TSUNAMİ
19 yaşında
5 YELKENLİ 6 MOTORYAT
Baltic 111 Raven
SRC Marin
Antalya kıyıları
Bilge Atal
Denizde kadın dokunuşu
Yat sektörünün çılgın maaşları
M/Y ASANI
Çağdaş, zarif, yenilikçi
Beneteau Swift Trawler 54
FRANSIZ MARKA, ÖDÜLLÜ MODELİYLE 140 YILLIK UZMANLIĞINI KUTLUYOR
YACHT TÜRKİYE
TANIL TUNCEL: MARİNA SAYISI ARTMALI!
Full elektrikli seyir
Sialia 57 Deep Silence
+ 14 yeni model
ÜLKEM GÜRDENİZ
SPECIAL ONE
Ferretti Yachts INFYNITO 80
Kuantum işlemciler ve denizcilikteki devrim
YACHT TÜRKİYE
TÜRK TERSANESİNİN YENİ KÂŞİFİ: MERELEY I
Sezonun gözde yelkenlileri
24 METRELİK KARBON FIBER Y8
+15 yeni model
SOLAFIDE Benetti 52m
APREAMARE MAESTRO 88
LİPSİ ADASI
CALABASH

Marmara'dan Pasifik'e,
Ege'den Atlantik'e, Akdeniz'den
kutuplara tüm denizlerin eşsiz
manzaralarını evinize, iş yerinize,
dahası düşlerinize taşıyoruz.
Hayatınıza keşif tadı katacak
hikâyelerle bezeli, birbirinden güzel
deniz ve tekne manzaraları
her ay bu dergide.

BİZİ TAKİP EDİN...

@yachtturkiye YACHT_Türkiye yachtturkiye.com yachtturkiye

DB DOĞAN BURDA DERGİ dergiburda dergilix

KONFOR ALANI

Babanızın evdeki en rahat anlarını daha özel kılmak için, onun tarzına uygun konforlu ve kullanışlı parçalar bir arada.

PUFFY NEVRESİM TAKIMI, ₺1599,90

CHAKRA KUPA, ₺879

ENZA HOME KOLTUK, ₺44.866,80

RAMSEY POLO ₺6995

NETWORK KAZAK, ₺5999

İŞBİR YATAK BOYUN YASTIĞI, ₺1044

MARKS & SPENCER PİJAMA TAKIMI, ₺2699,95

KORKMAZ KAHVE MAKİNESİ, ₺9399

EVİDEA SEHPA, ₺999,90

PAŞABAHÇE BARDAK TAKIMI, ₺12.950

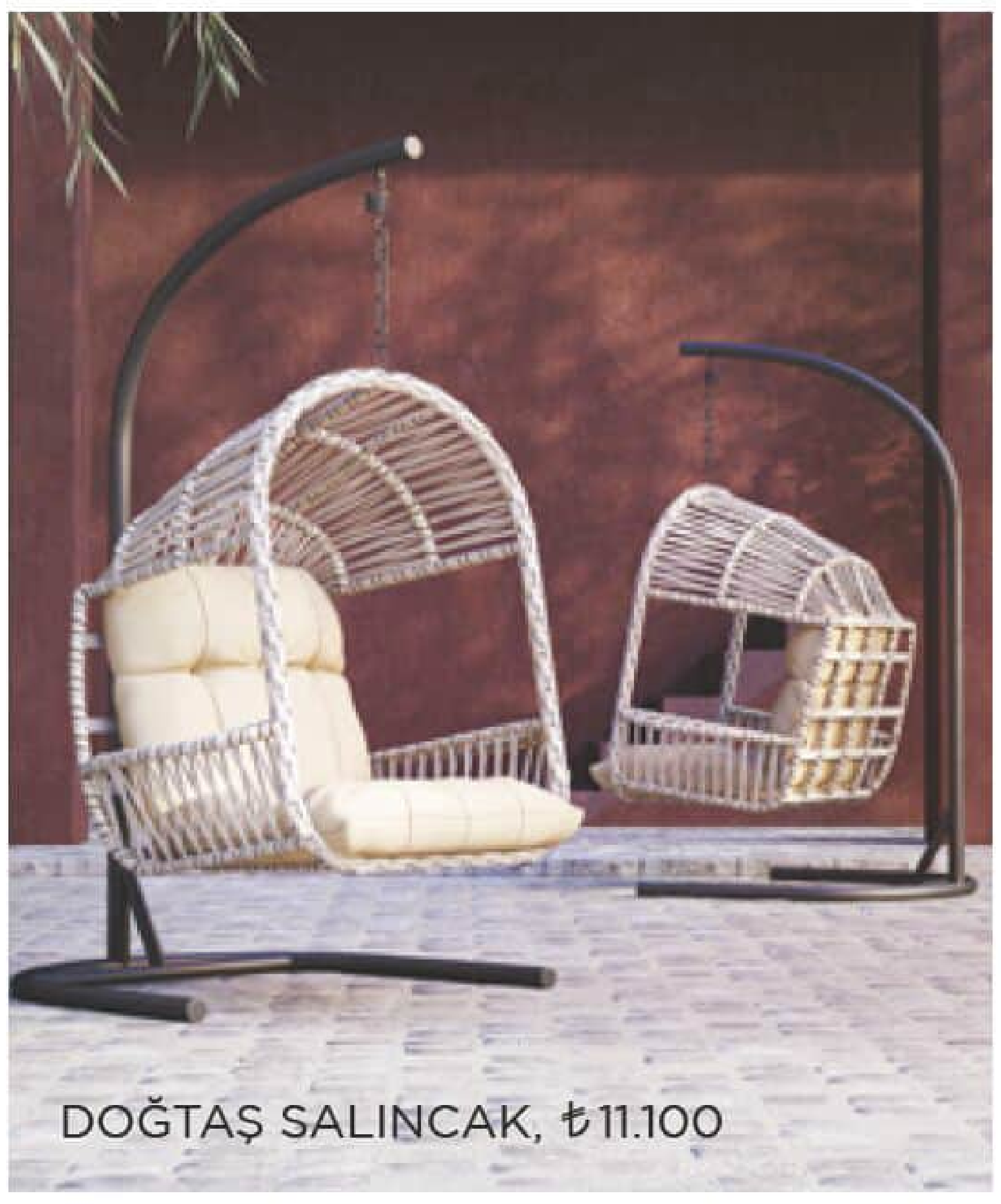
MADAME COCO BİBLO, ₺1499,99

LAV ESPRESSO FİNCAN SETİ, ₺574,50

HUZURLU RUTİN

Ev rutinine ayak uyduracak ürünler, hayat kolaylaştıran seçimler… Biri babanız için!

KARACA FRENCH PRESS, ₺599,99


DOĞTAŞ SALINCAK, ₺11.100

NİKE TERLİK, ₺1549,90

FAKIR BLENDER, ₺15.999

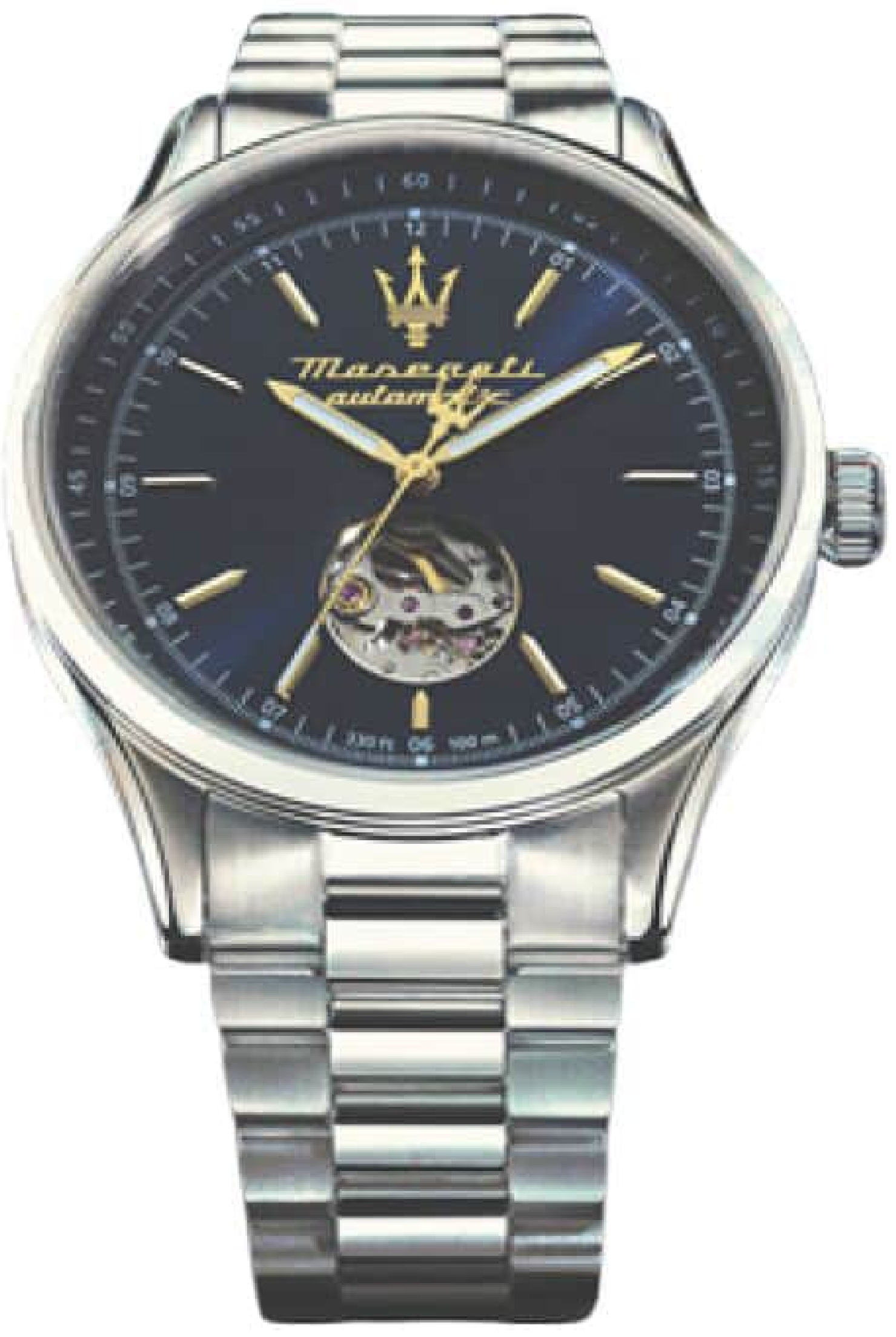
BABALAR EN İYİSİNİ HAK EDİYOR

Babalar gününde hem şıklığı hem de ileri görüş teknolojisini bir araya getiren anlamlı bir hediye seçeneği sunan Serengeti güneş gözlükleri, fotokromik, Spectral Control ve polarize cam teknolojileriyle görsel konfor ve netlik açısından dikkat çekici bir deneyim yaşatıyor. Camlar, ortam ışığına göre otomatik olarak koyulaşıp açılabiliyor. Bunun yanı sıra spectral control özelliği sayesinde, renk kontrastı daha doğal bir biçimde algılanıyor ve çevre daha canlı ve net görülebiliyor. Polarize filtreler ise yansımaları azaltarak özellikle parlak ortamlarda görüş kalitesini artırıyor. Bu özelliklerin tamamını tek bir camda birleştiren Serengeti markası, Türkiye'de seçkin optik mağazalarında ve www.antoptik.com'da bulunabiliyor.

YENİLEYİCİ BİR KAÇAMAK

Bu yıl babanıza kravat ya da cüzdan gibi klasik hediyeler yerine, onunla birlikte geçireceğiniz yenileyici bir deneyim armağan etmeye ne dersiniz? Ruh ve beden sağlığını bütünsel olarak ele alan Qualia Wellness & SPA, babalar gününe özel kampanyasıyla hem babalara hem de çocuklarına enerji veren, unutulmaz bir deneyim sunuyor. Babasıyla birlikte gelen misafirlerine tüm masaj, hamam ve bakım paketlerinde ikinci kişiye yüzde 50 indirim uygulayan Qualia, bu özel günü birlikte dinlenmek ve enerji depolamak isteyenleri İstanbul'un en seçkin spa noktalarında ağırlıyor.

ZAMANIN DEĞERİ



Hayat yolculuğumuzun ilk kahramanları, sessiz destekçilerimiz, her zaman yanımızda olan güçlü bir rol model olan babalarımız, hayatımıza yön veren duruşları ve koşulsuz sevgileriyle her zaman özel bir yerdeler. Bu özel günde verilecek bir saat, yalnızca zamanı ölçmenin ötesinde anlamlar taşıyabilir. Maserati saatleri, İtalyan tasarım anlayışıyla şekillenmiş zarafet ve sportif şıklığı bir araya getiriyor. Her modeli, işçiliği ve detaylarıyla sadece estetik bir aksesuar değil; aynı zamanda bir karakter ifadesi olarak öne çıkıyor. Zamanı simgeleyen bu özel parçalar, babalara duyulan değerin somut bir yansıması olabilir.

LEZZETLİ SOFRAYLA TARİHİ KUTLAMA

Babalar gününü İstanbul'un tarihi dokusunda, Anadolu mutfağının özgün tatlarıyla kutlamak isteyenler için Abdi Bey Lokantası keyifli bir alternatif oluyor. Şef Onur Kutluca'nın babalar gününe özel hazırladığı menüde kimyonlu fümelenmiş keçi peyniri, ızgara zeytinyağlı enginar ve ciğer tava gibi başlangıçlar, ana yemekte ise dana bonfile ve kuzu incik konfit gibi lezzetler öne çıkıyor. Gün batımına eşlik eden Galata Bloom, The Bank ve Hammam Sour gibi kokteyller de menüye eşlik ediyor. Yöresel ürünlerle zenginleştirilmiş kahvaltı masası ise babasıyla keyifli bir sabaha başlamak isteyenler için dikkat çekici bir seçenek.

BABA-OĞUL MUTFAK KEYFİ

Thermomix TM6, yemek yapmayı seven babalar için pratik bir mutfak yardımcısı olarak öne çıkıyor. Cookidoo platformundaki tariflerle birlikte hem yemek hazırlamayı kolaylaştırıyor hem de mutfakta zaman geçirmeyi keyifli hale getiriyor. Napoliten pizza ve Hawaii burger gibi tariflerle sofralar zenginleşirken, Mini pankek kaseleri ve trileçe gibi tatlılar farklı anlara eşlik edebiliyor. Limonata tarifleri ise yaz sofralarına serinlik katıyor.

EN İYİ YOL ARKADAŞI

Araba sahibi babalara farklı bir hediye arayanlar için Homer Smart Auto Services, 13-22 Haziran tarihleri arasında geçerli özel kampanyasıyla dikkat çekiyor. "Yol Arkadaşı Paketi"ni yüzde 20 indirimle sunan Homer, güvenli ve konforlu bir sürüş deneyimi hediye etme fırsatı sunuyor. Uygulama üzerinden aracı ücretsiz kaydedilen kullanıcılar, bu kampanyadan kolayca faydalanabiliyor. 7/24 çağrı merkezi, çekici hizmeti, yolda lastik tamiri ve yenileme gibi hayat kurtaran destekleri içeren paket, "Homer halleder" sloganının hakkını verirken, babaların yollarda da kendini güvende hissetmesini sağlıyor. Farklı, kullanışlı ve uzun vadede değerli bir armağan için Homer'in bu özel kampanyası güçlü bir alternatif oluşturuyor.

HALİÇ'TE KEYİFLİ BULUŞMA

Haliç manzarası eşliğinde zarif sunumlar ve özgün tatlarla dikkat çeken Roof Mezzepotamia, yaz menüsünde geleneksel Türk mutfağını modern dokunuşlarla bir araya getiriyor. Yerel üreticilerden temin edilen malzemelerle hazırlanan yaratıcı mezeler, deniz mahsullü ana yemekler ve tatlılar her zevke hitap ediyor. Mezopotamya kültüründen ilham alan kokteyller ve DJ Majnoon'un müzik danışmanlığındaki performanslarla zenginleşen atmosfer, Babalar günü gibi özel kutlamalar için ideal bir seçenek haline geliyor.

SPORTIVE
SANA SPORTIVE OLMAK YAKIŞIR
sportive.com.tr

SPORTİF BABALARA

Sporla ilgilenen ya da aktif bir yaşam tarzını benimseyen babalar için işlevsel hediye alternatifleri sunan Sportive, farklı branşlara hitap eden geniş bir ürün yelpazesiyle öne çıkıyor. Nike, Adidas, HOKA gibi markaların yer aldığı koleksiyonlar; koşu, basketbol, yüzme, futbol gibi alanlarda veya hafta sonu yürüyüşleri gibi günlük aktivitelerde kullanılabilecek seçenekler barındırıyor. Hem mağazalarda hem de sportive.com.tr üzerinden erişilebilen ürünler, babasının sportif yönünü desteklemek isteyenler için değerlendirilebilecek alternatifler arasında yer alıyor.

KLASİKLERDEN VAZGEÇEMEYENLERE

Tenis kortlarında doğan, sokak modasının ikonik modeli haline gelen Reebok Club C 85, 40 yıllık mirasıyla stil sahibi babaların tercihi olmaya devam ediyor. Yumuşak yastıklaması ve sade tasarımıyla günlük konfor sunan bu klasik sneaker, nostaljik detayları modern dokunuşlarla birleştiriyor. Babasına hem rahat hem de şık bir hediye arayanlar için Club C 85, zamana meydan okuyan bir alternatif.

BABALARIN MUTFAK KEYFİ

Kimi zaman et pişiren, kimi zaman salata hazırlayan mutfağın kahramanları babalarımız, evine ve çocuklarına kattığı değerin yanı sıra mutfaktaki hünerleriyle de her zaman teşekkürü hak ediyor. Babasının hünerlerini sadece et ve salatayla sınırlamak istemeyenler, bu babalar gününde Pirge Ecco serisi özel setler ile yeni lezzetler için babasına ilham veriyor. Yüksek karbonlu paslanmaz çelikten üretilen bu bıçaklar, buzul ısıl işlemi sayesinde uzun süre keskinliğini korurken hijyenik ve dayanıklı bir kullanım sağlıyor. Ergonomik sapları ve iki kez bilenmiş kesici ağızlarıyla daha zahmetsiz kesimler yapılmasına olanak tanıyor.

SERENGETI

DRIVEN BY EXPERIENCE

SERENGETI
THE MOST ADVANCED EYEWEAR

Maserati
SORPASSO COLLECTION
AUTOMATIC. WR 100m
ESSA - DANIELKLEIN GROUP